

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Systém motivace v podniku služeb
Motivation System in a Company Providing Services

Student: Lucie Hodulová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Hodulová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Systém motivace v podniku služeb**
Motivation System in a Company Providing Services

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivačního pojetí
 3. Použité způsoby motivace v podniku
 4. Vyhodnocení a návrh doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

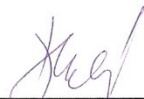
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9.5.2014

Hodulová
Lucie Hodulová

Poděkování

Děkuji paní Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při zpracování bakalářské práce. Zároveň děkuji Mgr. Pavle Stachové – ředitelce Vsetínské sportovní, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace, které byly nutným podkladem při vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVAČNÍHO POJETÍ.....	6
2.1	Lidský kapitál.....	6
2.1.1	Lidský kapitál	6
2.1.2	Řízení lidského kapitálu	7
2.1.3	Cíle řízení lidí	8
2.2	Vykonávání práce	9
2.2.1	Výkon	9
2.2.2	Pracovní výkon	9
2.2.3	Řízení pracovního výkonu a řízení lidí.....	10
2.2.4	Řízení výkonu společně s motivací	12
2.3	Upevňování výkonu a motivace	12
2.4	Vytyčení cílů	14
2.4.1	Principy stanovování cílů	14
2.4.2	Cíle a zpětná vazba	14
2.5	Charakteristika cílů	15
2.5.1	Standardy výkonů	15
2.5.2	Chování.....	15
2.5.3	Hodnoty	15
2.5.4	Zlepšování výkonu	16
2.5.5	Rozvoj, vzdělání	16
2.5.6	SMART cíle.....	16
2.6	Motivace.....	17
2.6.1	Motivace	17
2.6.2	Význam motivace	18
2.6.3	Motivační proces	18
2.6.4	Motivační teorie.....	19
2.6.5	Pracovní motivace	21
2.6.6	Motivátory	22
2.6.7	Motiv	22
2.6.8	Systém odměňování.....	22
2.6.9	Stimuly	22
2.6.10	Způsob motivace zaměstnanců v malé firmě	24
2.6.11	Podniková kultura.....	24

2.7	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	25
2.7.1	Systém cafeteria	25
3	POUŽITÉ ZPŮSOBY MOTIVACE V PODNIKU	27
3.1	Charakteristika podniku	27
3.1.1	Organizační struktura	27
3.1.2	Provozní rozdělení společnosti	27
3.1.3	Personální práce podniku	28
3.1.4	Způsob motivace v podniku	29
3.1.5	Mzda v pracovní smlouvě mzdový výměr	29
3.1.6	Hodnocení zaměstnanců a seznámení s odměnami	29
3.1.7	Finanční hodnocení za splněné cíle	30
3.1.8	Příplatky, mimořádné odměny, příležitostné odměny	30
3.1.9	Zaměstnanecké výhody	31
3.1.10	Systém vzdělávání v podniku	31
3.1.11	Analýza průzkumu	32
4	VYHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ	34
4.1	Výsledky z dotazníkového šetření	34
4.2	Srovnání podnikových cílů se SMART podmínkami	49
4.3	Shrnutí	50
4.4	Návrhy a doporučení	51
4.4.1	Návrh na zavedení systému cafeteria	51
4.5	Zefektivnění motivačního systému	53
5	ZÁVĚR	54
	SEZNAM ZDROJŮ	56
	SEZNAM ZKRATEK	58
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Výběr tématu bakalářské práce byl ovlivněn rozhodováním o tom, které oblasti není v dnešní době věnována dostatečná pozornost. V souvislosti s hospodářskou krizí dochází na trhu práce k převisu nabídky nad poptávkou po pracovních silách. Podniky si mohou vybírat své zaměstnance z velké škály uchazečů. Lidé, kteří mají práci, jsou ochotní pracovat většinou za jakýchkoliv podmínek. Firmy se snaží co nejvíce šetřit. Na jaké aktivitě se dá nejvíce peněz uspořit? Může jí být například poskytování zaměstnaneckých výhod. I když mnoho podniků v dnešní době poskytuje svým pracovníkům různé benefity, které je motivují k lepšímu výkonu, existují také na trhu práce firmy, o kterých se to říci nedá.

Motivace zaměstnanců přispívá k lepší spokojenosti, odpovědnosti, ochotě pracovat pro firmu, zlepšení vztahů na pracovišti a samozřejmě s ní souvisí daleko více faktorů odehrávajících se na pracovišti. Stimulace (využití motivace) zaměstnance není z pohledu podniku zrovna nejlevnější záležitostí, ale pokud je správně navržen způsob a styl, je možno dosáhnout velkých úspěchů.

Sestavení strojů může v mnoha případech zastoupit člověka, jako například samoobslužné pokladny ve velkých obchodech. Dalším příkladem mohou být benzínové pumpy, kde jsou automaty, a není potřeba zastoupení člověka. Jsou však profese, v nichž není možné zastoupit člověka strojem. Je nutno podotknout, že právě nejcenějším vstupním faktorem jsou lidé. Výsledkem jejich práce je výkon a k tomu, abychom správně hodnotili pracovní výkony, je třeba znát metody vedení lidí. Správně je odměňovat, hodnotit a stimulovat. Pozornost je třeba věnovat objemu benefitů, neboť při jejich velkém rozsahu si zaměstnanci přestávají vážit výhod, které podnik poskytuje, a berou je jako samozřejmost.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit péči o zaměstnance v podniku, analyzovat současný motivační systém a následně navrhnout opatření k maximální spokojenosti jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců. Při zpracování bakalářské práce bude využito metody analýzy, syntézy a komparace. Ke zjištění situace v organizaci bude použita dotazníková metoda písemnou formou a neformální rozhovory. Při zpracování praktické části bude vycházeno z teoretických poznatků a ty budou aplikovány na konkrétní podmínky.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVAČNÍHO POJETÍ

2.1 Lidský kapitál

Základem pro pochopení a analýzu motivace je důležité objasnit pojmy, které lze použít k lepšímu porozumění a nalezení nových možností, jak se dá účinně a efektivně tato problematika vylepšit.

Prvním, a dalo by se říci nejdůležitějším faktorem pro správná opatření, je potřeba si uvědomit, co je jádrem problematiky. Podstatou jsou lidé a následně řízení lidských zdrojů. Měli bychom si uvědomit, jak jsou tyto lidské zdroje pro organizaci a výkon organizace důležité. Právě tento lidský faktor nám vytváří hodnoty, které jsou nepostradatelné a nedají se nahradit strojem nebo jinou technikou.

Jak říká Armstrong (2007, str. 27): „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

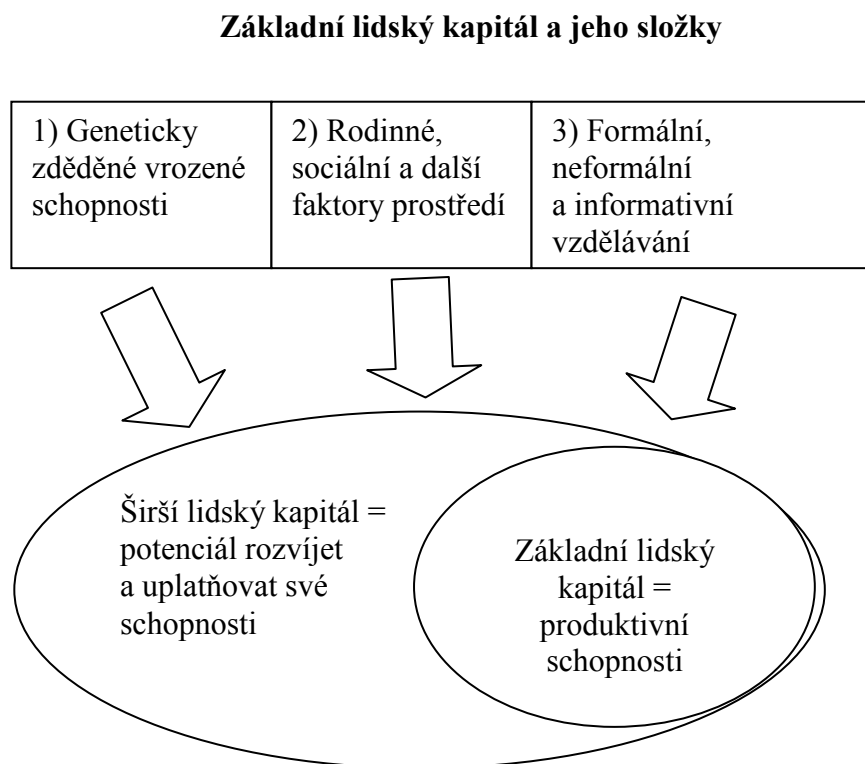
2.1.1 Lidský kapitál

Dle Armstronga (2007, str. 50) lidským kapitálem rozumíme, že: „Jsou to skutečné znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tito jedinci představují.“

Mazouch a Fischer (2011, str. 1) rozšiřují vlastnosti lidského kapitálu následovně: „Vlastnosti ovlivňující úroveň lidského kapitálu můžeme shrnout jako schopnosti získávat a rozvíjet dovednosti, vyhledat nejvhodnější místo pro uplatnění svých dovedností nebo jako umění plánovat a rozvrhovat činnosti. Existence vynikajících produktivních schopností přitom ještě u jedince nezaručuje vysokou úroveň lidského kapitálu, protože jedinec navíc musí k těmto produktivním vlastnostem disponovat schopností je rozvíjet a uplatnit.“

Na níže uvedeném obrázku je možno vidět, jaké složky řadíme do lidského kapitálu.

Obr. 2.1:



Zdroj: vlastní na podkladě Mazouch, Fischer (2011)

Na obrázku jsou faktory, které ovlivňují lidský kapitál. Na tyto faktory působí prostředí a vzdělávání a díky tomu se rozvíjejí dovednosti a znalosti. Tyto jednotlivé složky se vzájemně ovlivňují. Je potřebné si uvědomit, že rozvoj vlastností a schopností závisí do značné míry na prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá, a nezávisí pouze na vlastnostech, se kterými přichází na svět. Mazouch, Fischer (2011).

2.1.2 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidských zdrojů ovlivňuje **technologie**. Ta má vliv na to, jak je práce organizována, řízena a prováděna. Nové technologie většinou způsobují změny v systémech a procesech. A právě změny vyžadují odlišné dovednosti a musí se vytvořit nové metody práce. Na tyto změny lze reagovat různými způsoby. Jednou z možností může být rozšíření kvalifikace zaměstnanců v takovém rozsahu, aby zaměstnanci byli schopni pracovat na různých úkolech a především v prostředí týmové práce. V současné době se stále častěji vyskytuje distanční práce, což je práce vykonávaná z domova pomocí počítačové sítě. Dalším faktorem,

který ovlivňuje řízení lidských zdrojů, jsou **konkurenční tlaky**. Globální konkurence ve všech sektorech stále více vzrůstá, a to především díky rychlému vývoji technologie a odstraňování mezistátních obchodních bariér. Podniky se musí stávat více úspornými, proto je nutno stále snižovat počet řídicích a kontrolních pracovníků. Redukují se počty zaměstnanců na co nejnížší možnou úroveň, až na samotné jádro klíčových pracovníků. Zvyšuje se počet lidí pracujících na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Podniky stále častěji využívají externí poskytovatele služeb – outsourcing. Hlavními důvody vedoucími ke snižování počtu zaměstnanců je snižování nákladů na zaměstnávání lidí, což podniku umožní, aby bylo možné dle velikosti podnikatelské aktivity lehce zvyšovat, či naopak snižovat počet pracovníků v podniku. Pružné chování podniku snižuje náklady, protože podnik nezaměstnává lidi, pro které nemá v určitém časovém období práci. Dalším faktorem jsou **reakce lidí**, zaměřené na zvýšené využívání technologií a na ekonomické a konkurenční tlaky. Tyto oblasti změnily povahu řízení lidí. Správná metoda řízení může velmi zredukovat personální náklady a zefektivnit nízkonákladovou výrobu, decentralizaci a delegování (přenášení) rozhodování. Také je důležité se zaměřit na **intelektuální kapitál**, který je pro podnik zdrojem konkurenční výhody. Najít schopné pracovníky bývá velmi obtížné a je důležité jim zajistit odpovídající odměňování. Lidský kapitál v podobě talentovaných jedinců je potřeba si udržet a rozvíjet jejich vlohy. Je také nutno přemýšlet o tom, jak by bylo možné rozvíjet společenský kapitál, což je způsob, jak na sebe lidé vzájemně působí a jak se vzájemně ovlivňují. Armstrong (2007).

2.1.3 Cíle řízení lidí

Cílem k dosažení úspěšného řízení lidských zdrojů je efektivní vykonání práce. Především se jedná o to, aby podnik uměl efektivně pracovat s lidmi, kteří mu v podniku svou prací přinášejí užitek – tedy zisk.

Každý podnik usiluje samozřejmě o co nejnížší náklady a právě náklady na zaměstnance bývají největší svým objemem. Nejedná se přitom pouze o mzdy, ale zároveň o sociální a zdravotní pojištění, která podnik musí odvádět. Armstrong (2007, str. 30) vysvětluje tuto problematiku následovně: „Efektivnost organizace – strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.“

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebně kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Proto podnik musí předvídat budoucí potřeby pracovníků a uspokojovat je. Měl by také zvyšovat a rozvíjet schopnosti lidí – jejich nové znalosti přispívají k dosažení cílů organizace. Armstrong (2007).

2.2 Vykonávání práce

Cílem kapitoly je poskytnout informace, jak ztotožnit zaměstnance s pracovními výkony organizace. Je to důležitá okolnost, která slouží ke správnému výběru zaměstnanců, k efektivnímu ohodnocení pracovního místa a především k úspěšnému dosažení cílů. Každý vedoucí podniku by měl co nejlépe porozumět pracovnímu výkonu a umět popsat pracovní místo, aby jej mohl předat dále svým podřízeným zaměstnancům a požadovat od nich dosažení určitých úkolů.

2.2.1 Výkon

Výkonem se rozumí jak chování, tak výsledky. Chování je vnějším projevem pracovníka vykonávajícího práci a mění výkon z abstrakce na akci. Chování není jen nástrojem dosažení výsledků, ale je také samostatným výsledkem. Je to veškeré duševní a fyzické úsilí vynaložené na úkoly.

Při řízení pracovního výkonu týmů a jednotlivců je proto třeba brát v úvahu jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky). Mluvíme o smíšeném modelu řízení pracovního výkonu, který zahrnuje úroveň schopností chování a dosahování cílů, ale i stanovování cílů a jejich posuzování. Armstrong (2011). Zajímavý pohled na výkon nastiňuje Cejthamr (2005). Výkon je výsledkem spojení schopností a motivace. Chce-li manažer zlepšit práci organizace, musí se koncentrovat na úroveň motivace pracovníků a je třeba, aby je podporoval k úspěšnému plnění cílů a úkolů organizace.

2.2.2 Pracovní výkon

Dle Armstronga (2011, str. 23): „Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti

chování. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou.“

Řízení pracovního výkonu je soustavný a neustále probíhající proces, nelze tedy provádět hodnocení pouze jednou za rok, ale průběžně. Dle Armstronga (2009, str. 39) tuto problematiku také naznačuje Fowler (1990) ve své poznámce: „V dnešním rychle se měnícím světě je vyloženě absurdní jakákoliv myšlenka, že efektivní řízení pracovního výkonu lze spojovat čistě jen s nějakým jediným datem v roce.“

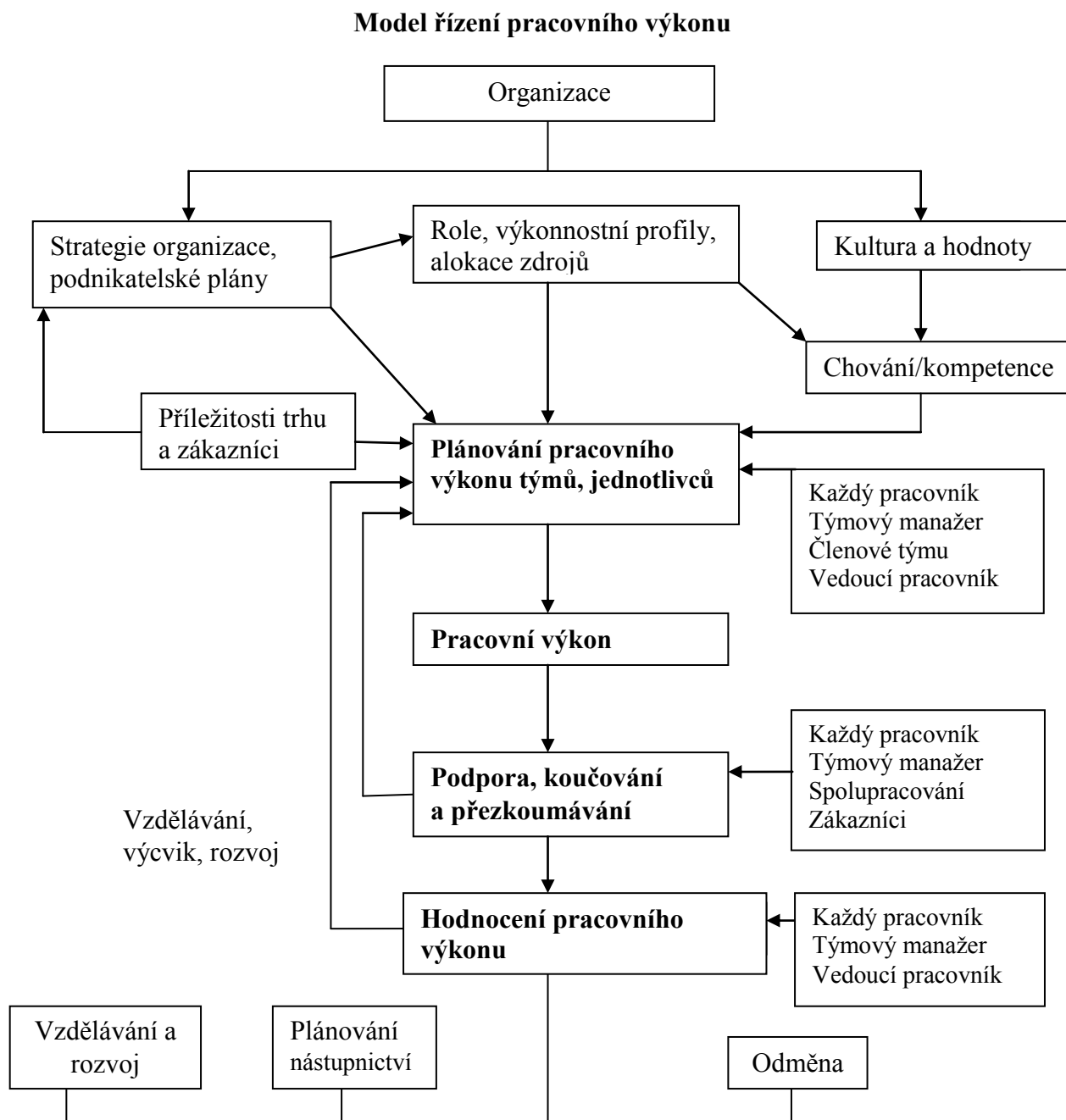
Tento postoj odpovídá tomu, že hodnotit výkon jednou ročně je nesmysl. Pokud budou lidé v průběhu celého roku hodnoceni za určitý výsledek práce, je větší pravděpodobnost, že budou vykonávat svou činnost důsledně a ne pouze k určitému datu. Vysvětlení na příkladu může být následující. Dělník bude hodnocen na konci roku – to znamená, v první polovině roku se nemusí tak snažit, nebude od nikoho hodnocen, a jakmile se bude blížit konec roku, tak dělníkův pracovní výkon bude efektivnější, než na začátku roku. Tomuto chování by se dalo tedy předejít průběžným hodnocením, např. každé tři měsíce.

2.2.3 Řízení pracovního výkonu a řízení lidí

Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a poskytování údajů, které tvoří informační podklady pro řízení podniku, pro strategická, investiční a provozní rozhodnutí na podnikové úrovni i na úrovni liniového managementu.

Vzhledem k rostoucímu uznávání lidského kapitálu jako zdroje hodnoty organizace, a tedy i vzhledem k tlaku na organizace, aby shromažďovaly, analyzovaly a poskytovaly údaje o lidském kapitálu, se údaje týkající se řízení pracovního výkonu stávají hlavním zdrojem informací jak o hodnotě lidského kapitálu, tak o aktivitě managementu potřebné k řízení a rozmístění tohoto drahocenného jmění. Armstrong (2011).

Obr. 2.2:



Zdroj: vlastní na podkladě Armstronga (2007)

Schéma nám nastiňuje, že pracovní výkon je středem celého dění. Je proto zapotřebí se pracovnímu výkonu věnovat a přisuzovat mu dostatečnou pozornost. Základem je naplánovat pracovní výkon pro týmy i jednotlivce, za pomoci všech pracovníků organizace, vedoucích pracovníků, týmových manažerů i samotných členů týmů. Dále se zaměřit přímo na pracovní výkon, snažit se jej podporovat a přezkoumávat, zda je činnost vykonávaná dle plánu. Po ukončení pracovních výkonů je zapotřebí vypracovat

zhodnocení dosažených výsledků. Zakončující fází je odměna, rozšiřující vzdělání, rozvoj apod.

2.2.4 Řízení výkonu společně s motivací

Způsoby, jakými mohou procesy řízení pracovního výkonu motivovat lidi ke zlepšování výkonu a rozvíjení schopností vysvětluje teorie týkající se upevňování správných reakcí, očekávání, sociálního učení a teorie atribuce. Jak uvádí Dvořáková (2012, str. 219): „Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je v zásadě ovlivněna dvěma složkami regulace lidského chování. Je to vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) s vnějšími bezprostředními pobídkami (stimuly) k činnosti.“, tato teorie je nutná k tomu, abychom pochopili, jak najít správnou cestu k efektivnímu pracovnímu výkonu.

V dnešní době je velmi obtížné najít správnou formu stimulace a s tím související efektivní výkon práce. Může to vypadat, že lidé chodí do práce z nutnosti, ne proto, že je práce baví. Existují určitě ale výjimky lidí, kteří rádi chodí do práce. Níže uvedené teorie nám mohou pomoci při hledání správného způsobu efektivní motivace a zlepšování výkonu.

2.3 Upevňování výkonu a motivace

Do teorie upevňování výkonu a motivace zařazujeme teorii upevňování správných reakcí, teorii očekávání, teorie sebedůvěry, teorie sociálního učení, teorie atribuce. Jednotlivé teorie jsou stručně popsány v dalším textu.

Teorie upevňování správných reakcí

Teorie upevňování správných reakcí, jak ji vytvořil Hull (1951), říká, že odměny a úspěchy v dosahování cílů působí jako pozitivní stimul a upevňují či posilují úspěšné chování, které se příště – když vznikne podobná potřeba – opakuje. Kladná zpětná vazba tedy zabezpečuje pozitivní upevňování reakcí.

Teorie očekávání (expektační teorie)

V souladu s teorií očekávání je motivace efektivní jen tehdy, když mezi výkonem a výsledky existuje nějaký jasně vnímaný a použitelný vztah a výsledky jsou považovány za nástroje uspokojování potřeb. Je nutné, aby existovala jasná vazba mezi úsilím a odměnou a aby

hodnota odměny byla dostatečná vzhledem k úsilí. Motivační model zlepšování individuálního výkonu předložili DeNisi a Pritchard (2006) a je založen na přesvědčení, že lidé budou investovat svou energii do akcí způsobem, který předem maximalizuje jejich uspokojení potřeb.

Pořadí je následující

Akce → výsledky → hodnocení → důsledky → uspokojení potřeb → výkon.

Čím silnější jsou vazby mezi každým prvkem motivačního procesu, tím větší bude motivace pracovníků zlepšovat a zefektivňovat svůj výkon.

Teorie sebedůvěry

Teorie sebedůvěry, jak ji vytvořil Bandura (1982), se vyznačuje tím, že motivování sebe samého bude přímo spojené se sebedůvěrou jedinců, že budou schopni splnit určité úkoly, dosáhnout určitých cílů nebo se některé věci naučit. Významným cílem řízení pracovního výkonu je zvýšit sebedůvěru tím, že se pracovníkům poskytují příležitosti zvažovat a se svými manažery prodiskutovat to, jak by mohli udělat více nebo něco jinak.

Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení, kterou rovněž vytvořil Bandura (1977), spojuje aspekty teorie upevňování správných reakcí a teorie očekávání. Základem je upevňování správných reakcí, kterých lze dosáhnout pozitivní zpětnou vazbou. A současně také zdůraznění významu vnitřních psychologických faktorů, jako jsou očekávání týkající se hodnot, význam cílů a schopnost jedinců chtít těchto cílů dosáhnout.

Teorie atribuce

Teorie atribuce (přisuzování či posuzování příčin) se týká toho, jak lidé vysvětlují, či lépe řečeno ospravedlňují svůj výkon. K vysvětlení či ospravedlnění úspěchu či neúspěchu lze použít pět typů příčin, kterými jsou schopnosti, úsilí, obtížnost úkolu, okolnosti a štěstí. Jestliže je úspěch nebo neúspěch vysvětlován z hlediska úsilí, pak může následovat vyšší motivace. Na druhé straně, když je však nesplnění úkolu vysvětlováno na základě jeho obtížnosti, nepříznivých okolností nebo smůly, může být výsledkem ztráta motivace. Těžko se vysvětluje příčina neúspěchu, existuje mnoho faktorů, které k tomu vedly a je pak na lidech, jak jsou k sobě kritičtí a dokážou si přiznat, že selhali. Armstrong (2011).

2.4 Vytyčení cílů

Stanovování cílů nebo úkolů je nejdůležitější činností řízení pracovního výkonu v průběhu fází plánování a dosahování dohody o pracovním výkonu.

2.4.1 Principy stanovování cílů

Podle teorie cílů, jak ji vytvořili Latham a Locke (1979), lidé pracují lépe, pokud mají konkrétní a náročné, avšak dosažitelné cíle. Akceptování cílů se dosáhne, pokud:

- lidé vnímají cíle jako správné, spravedlivé, rozumné a důvěřují svým manažerům;
- jednotliví pracovníci mají možnost se na stanovování cílů podílet;
- nadřízený nabízí a poskytuje pomoc a podporu. Pomáhající a podporující nadřízený nepoužívá cíle k tomu, aby jimi podřízeným hrozil, ale spíše k tomu, aby jim vysvětloval, co se od nich očekává;
- lidé mají k dispozici všechny zdroje a nástroje potřebné k dosažení cílů;
- úspěšné plnění cílů zvyšuje možnost dosažení souhlasu s budoucími cíli.

2.4.2 Cíle a zpětná vazba

Cíle jsou vzájemně propojené a zpětná vazba ovlivňuje jejich dosažení. Pracovníci si mohou zabezpečit svou vlastní zpětnou vazbu nebo ji dostávat od jiných, jako například od nadřízených nebo spolupracovníků. Pracovníci zpětnou vazbu potřebují k tomu, aby si mohli porovnávat a kontrolovat svůj pokrok směřující k nějakému cíli, a také k tomu, aby mohli navrhnout způsoby, jak upravovat úroveň nebo směřování svého úsilí, popřípadě provádět změny ve strategiích výkonu. Spojování cílů a zpětné vazby je efektivnější než cíle samy o sobě (Locke a Latham, 2002). Zpětné vazby a ocenění v podobě veřejného uznání nebo v podobě peněžní odměny neovlivní výkon, pokud nebudou stanoveny konkrétní a obtížné (avšak dosažitelné) cíle a lidé nebudou těmto cílům oddáni.

Rozhovory o pracovním výkonu by měly obsahovat dvoustrannou výměnu informací, aby se tak zajistilo, že pracovník v plné míře pochopí, co je dobré, co je špatné a proč je dobrý výkon dobrý a špatný výkon špatný. Na základě přesného popisu výkonu může pracovník lépe pochopit, jak jeho dosavadní kroky či aktivity ovlivnily výsledky výkonu. Přesné popisy nebo diagnózy pracovního výkonu jsou mimořádně důležité pro pochopení věcí a zlepšení prostřednictvím včasné zpětné vazby. Čím delší je časová prodleva mezi událostmi týkajícími

se výkonu a zpětnou vazbou k tomuto výkonu, tím větší problém je zapamatovat si jasné povahu a kvalitu události týkající se výkonu. Dva pololetní rozhovory o pracovním výkonu nebo jeden roční nemohou samy o sobě řízení pracovního výkonu zvládnout. Mohou být efektivní v dokumentování některých parametrů výkonu, ale nebudou efektivní v řízení, usměrňování a zlepšování výkonu. Dobré řízení pracovního výkonu představuje dobrý dohled doprovázený důkladnou zpětnou vazbou. Armstrong (2011).

2.5 Charakteristika cílů

2.5.1 Standardy výkonů

Definice nějakého standardu výkonu má podobu nějakého výkonu, který bude odpovídat standardu, jestliže dojde k nějakému žádoucímu, konkrétnímu a pozorovatelnému výsledku. Měla by být dána přednost kvantitativním standardům – například úrovně služby nebo rychlosti reakce či odpovědi na dotaz. Tam, kde to není možné, bude nutné uplatnit kvalitativnější přístup, v němž definice standardu výkonu bude mít podobu konstatování: „Tato práce nebo tento úkol budou dobře vykonány, pokud... (nastanou následující skutečnosti).“

2.5.2 Chování

Očekávání týkající se chování jsou často stanovena obecně v soustavě schopností chování, ale mohou být rovněž definována jednotlivě podle bodů této soustavy. Soustavy schopností chování se mohou týkat oblastí chování spojených se základními hodnotami organizace, například s týmovou prací, ale často přeměňují snahu obsaženou ve vyhlášených hodnotách do konkrétnějších příkladů žádoucího či nežádoucího chování, které pak mohou pomoci při plánování, zkoumání a posuzování výkonu.

2.5.3 Hodnoty

Očekávání lze také definovat, pokud jde o dodržování základních hodnot organizace. Cílem by mělo být zajistit, aby se sdílené hodnoty staly uplatňovanými hodnotami.

2.5.4 Zlepšování výkonu

Cíle zlepšování výkonu definují, co je třeba udělat pro dosažení lepších výsledků. Mohou být vyjádřeny v plánu efektivního výkonu, který specifikuje, jaké kroky musejí pracovníci i manažeři v dané roli podniknout.

2.5.5 Rozvoj, vzdělání

Cíle v oblasti rozvoje nebo vzdělávání specifikují oblasti osobního rozvoje a vzdělávání v podobě zlepšení znalostí a dovedností (schopností a odborné způsobilostí).

2.5.6 SMART cíle

Chytré, jasné a pořádné – SMART cíle. Mnoho organizací používá ke shrnutí charakteristik cíle slovo „SMART“, které vyjadřuje prostřednictvím prvních písmen anglických výrazů tato kritéria.

„S“ = Specific / stretching = konkrétní / náročný – jasný, jednoznačný, přímočarý, pochopitelný a podnětný

„M“ = Measurable = měřitelný – kvantita, kvalita, čas, peníze

„A“ = Achievable = dosažitelný – podnětný a náročný, ale splnitelný pro schopného a oddaného jedince

„R“ = Relevant = důležitý – důležitý z hlediska cílů organizace, aby cíle jedince byly propojeny s podnikovými cíli

„T“ = Time framed = časové určený – aby byl dosažen v dohodnutém termínu

Cíle stanovujeme podle předem dohodnutých podmínek, které jsou specifické ke každému profilu role. Profil role by měl být stanoven na základě hlavních oblastí požadovaných výsledků. Měly by být upravovány v době, kdy v těchto oblastech dochází k nějakým změnám. Formálně by měly být přezkoumány a aktualizovány v té fázi cyklu řízení pracovního výkonu, kdy se zabýváme plánováním. Armstrong (2011).

2.6 Motivace

„Každý člověk na světě chce mít hlas a důstojnost a každý člověk si obojí zaslouží.“

Welch (2005, str. 53).

Citátem je zdůrazňováno, že mít hlas a mít své platné slovo, znamená potřebu člověka mít příležitost vyjádřit se a dosáhnout toho, aby myšlenky, názory a nápady každého člověka byly slyšet a byly uplatněny. Mít důstojnost vyjadřuje touhu a potřebu člověka být respektován svým okolím za vykonanou práci, úsilí a jedinečnost. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010).

2.6.1 Motivace

V každé organizaci je zapotřebí motivovat pracovníky. Jedná se tak především za účelem zvýšení kvality a efektivity práce. Otázka, jak správně motivovat a stimulovat své zaměstnance, je nadmíru složitá. Nejedná se zde pouze o nějaký přechodný stav, ale o to, aby se každý zaměstnanec snažil z dlouhodobého hlediska přinášet pro firmu maximální užitek a zároveň rád chodil do práce. V dnešní době je velmi obtížné najít tu správnou míru motivace, aby byla účinná a přitom ne příliš finančně náročná. Většina pracovníků vnímá zaměstnanecké výhody, které podniky poskytují, jako samozřejmost. V tom je ten největší problém. Plamínek (2010) definuje motivaci následovně. Uvádí, že smyslem motivace je vytvoření nenásilného pozitivního přístupu k výkonu nebo k typu chování. Motivací označujeme proces, ale také výsledek.

Motivaci také velmi zajímavě nastínil Mikuláščík (2007, str. 136). Ve své knize uvádí, že: „Když je někdo odvážný, může to být proto, že nezná velikost nebezpečí nebo nezná cenu života či je ochoten určité oběti pro svou lásku, pro svou ideologii nebo proto, že rád riskuje...“, dále reaguje na motivaci takto: „Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní.“

Všechny organizace se zajímají o to, jak dosáhnout trvalé vysoké úrovně výkonu lidí. Hledají nejvhodnější způsoby motivování lidí pomocí různých nástrojů, jako jsou odměny,

přijatelné styly vedení lidí a další prostředky podporující tuto oblast. Důležitou hnací silou je však naučit pracovníky efektivně vykonávat činnosti a vzbuzovat v nich pocit uspokojení z práce.

Motivací se organizace snaží povzbuzovat lidi, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí takovým způsobem, aby bylo podpořeno splnění cílů a zároveň došlo k uspokojení jejich vlastních potřeb. Úkolem motivace je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady na vytvoření. Proces motivace je velmi daleko složitější a komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Není pravdou, že jeden motivační přístup vyhovuje všem lidem, protože každý člověk má různé potřeby, rozmanitě je uspokojuje a každý si stanovuje jiné cíle. Správný styl motivace by měl být založen na poznání a pochopení toho, čeho má být dosaženo. Armstrong (2007).

2.6.2 Význam motivace

Zjišťujeme, proč se lidé chovají určitým způsobem. Dalo by se říci, že lidé se chovají podle toho, co je motivuje. Cejthamr (2005). Motivace se mění v průběhu času, dle různých situací a také vlivem okolností.

2.6.3 Motivační proces

Armstrong (2007, str. 219) popisuje tuto problematiku následujícím způsobem: „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“

Lidi motivujeme za účelem dosažení nějakého výsledku. Stanovujeme určitý směr a kroky, abychom se dostali tam, kam chceme. Motivování je cílově orientované chování a lidé očekávají, že při dosažení cíle dosáhnou odměny, která uspokojí jejich potřeby. Správně motivování lidé znají jasně definované cíle a snaží se jich maximálním úsilím dosáhnout. Abychom měli podnět k tomuto kroku, potřebujeme motivovat zvnějšku. Tím se rozumí motivovat pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce, příležitostí ke vzdělání a profesního růstu. S těmito prostředky a především dovednostmi motivovat jsou spojení manažeři. Na nich záleží, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.

Model procesu motivace souvisí především s potřebami. Neuspokojené potřeby jsou základem pro motivaci. Jakmile zjistíme tato neuspokojená přání, stanovíme si cíle a zvolíme si cesty, jak dosáhnout cílů a následně uspokojení potřeb. Armstrong (2007).

2.6.4 Motivační teorie

Tuto problematiku vyjádřila výstižně Dvořáková a kol. (2012, str. 218) takto: „Teorie motivace je v podstatě hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského chování.“ Motivační přístupy jsou založeny na teoriích motivace. Nejpoužívanějšími teoriemi jsou teorie instrumentality – základem je používání prostředku odměn nebo trestů, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Dalo by se přirovnat k politice cukr a bič. Dalšími motivačními teoriemi jsou teorie zaměřené na obsah. Tyto teorie jsou založeny na přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Autoři této teorie jsou Maslow a Herzberg. Maslow vytvořil hierarchii potřeb a Herzberg identifikoval řadu základních potřeb (satisfactory) ve dvoufaktorovém modelu. Třetí teorií je teorie zaměřená na proces. Teorie se vyznačuje studií psychologických procesů, které ovlivňují motivaci, a souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. Armstrong (2007).

Teorie instrumentality – vysvětlení instrumentality vysvětluje Kociánová (2010, str. 28) takto: „Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu, staví na kontrole, tzn. na vnějších vlivech.“ Dalo by se zjednodušeně popsat tuto teorii tak, že lidé pracují pouze pro peníze. Tento styl motivování byl a je stále široce využíván a v některých případech se setkáváme s úspěšnými výsledky. Přístup instrumentality je založen výhradně na systému kontroly a není respektována další řada lidských potřeb. Nepředpokládá se zde, že formální systém kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci. Armstrong (2007).

Teorie zaměřené na obsah – základem je mínění, že obsah motivace tvoří potřeby. Pokud nejsou potřeby uspokojeny, dochází ke stavu napětí a nerovnováhy. Proto je každé chování motivováno neuspokojenými potřebami. Původ této teorie vytvořil Maslow (1954), který vytvořil hierarchii potřeb. Ta vyjadřuje základ osobnosti člověka. Dalším významným modelem je Herzbergův dvoufaktorový model, který identifikuje řadu základních potřeb. Třetí teorie zaměřená na obsah je od D. McGregora, který je autorem teorie XY. Armstrong (2007). Maslow vytvořil pyramidu potřeb, a sice pět kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Jedná se o fyziologické potřeby, kterými jsou například potřeba

kyslíku, potravy, vody nebo sexu. Druhá kategorie je potřeba jistoty a bezpečí, do třetí kategorie spadají sociální potřeby, jako je láska, přátelství, rodina. Další kategorií je uznání – zde můžeme zahrnout pochvalu, stabilní a pevné hodnocení sebe sama (sebeúcta), respekt u ostatních (prestiž). Kategorii uznání můžeme rozdělit do dvou doplňujících se skupin: Do první skupiny patří touha po úspěchu, přiměřenost, sebedůvěra, nezávislost, svoboda. Do druhé skupiny spadá touha po reputaci, postavení, respekt nebo úcta ostatních lidí. Poslední kategorii pyramidy je seberealizace, do níž patří potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti nebo potřeba stát se tím, čím se chce člověk stát, a věří, že je toho schopen. Armstrong (2007).

Obr. 2.3:



Zdroj: vlastní na podkladě Armstrong (2007)

Ve spodní části pyramidy jsou potřeby existenční, takové potřeby, které jsou pro nás nutné, abychom přežili. Potřeby na nižším stupni jsou důležitější než na stupni vyšším. Jestliže budeme chtít postoupit o další stupínek, je zapotřebí uspokojit potřeby na nižším stupni. Jinak řečeno – když budeme mít zajištěné fyziologické potřeby, tak nás bude dále zajímat jistota a bezpečí atd. Nejvyšší potřebou je seberealizace. Lidé se snaží naplnit své schopnosti a záměry. Snaží se být nejlepší, jsou spontánní v myšlení, tvořiví a často se zajímají i o řešení problémů jiných lidí. (www.ekonomikon.cz).

Je ale zapotřebí zmínit, že každý člověk má jiné hodnoty a uspořádá si své potřeby podle svého vkusu a nelepšího mínění.

Teorie zaměřené na proces – teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jakými způsoby je interpretují a chápou. Bývá často užitečnější, než teorie potřeb, protože poskytuje realističtější návod pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou očekávání, dosahování cílů, pocity spravedlnosti. Armstrong (2007). **Teorie očekávání** je soustředěna na vědomé či racionální procesy umožňující odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytne. Kociánová (2010). Dle Armstronga (2007, str. 225) lze říci, že: „Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“ **Teorie cíle** znamená, že motivace bude větší, pokud budou pracovníci znát jasné cíle, které jsou náročné, avšak přijatelné, a budou vědět, že pokud budou cíle splněny, dostanou odezvu, tak zvanou zpětnou vazbu. Lidé se v práci často srovnávají se svými kolegy. Srovnávání s druhými působí motivačně k většímu pracovnímu nasazení. Jestliže spolupracovník dělá svou práci horším způsobem a prochází mu to, je to spíše demotivující stav. Kociánová (2010). **V teorii spravedlnosti** se zabýváme lidským vnímáním, jak se s jedincem zachází v porovnání s jinými lidmi. Vychází se z předpokladu, že jestliže bude s lidmi zacházeno spravedlivě, bude je to motivovat. V opačném případě se bude jednat o demotivaci. Kociánová (2010). Armstrong (2007, str. 227) o teorii spravedlnosti uvádí, že: „Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný.“

2.6.5 Pracovní motivace

Mikuláščík (2007) nahlíží na pracovní motivaci tak, že je označována jako model nedostatku. Tento model může mít podobu uzavřeného kruhu, ve kterém právě motivace nutí zaměstnance k činnosti. Činnost je vykonávána tak dlouho, dokud není dosaženo uspokojení potřeby. Následně dochází k ustoupení motivačního tlaku a přestává působit. Vyjadřuje, že člověk, který uspokojí své potřeby, nemá proč vykonávat další činnost, neboť mu schází vnitřní napětí, které by jej nutilo k další činnosti.

Na pracovní motivaci lze pohlédnout dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich vlastní potřeby. Druhý způsob je ten, že lidé jsou motivováni vedením prostřednictvím různých metod. Například to mohou být metody odměňování, povyšování nebo pochvala. Rozlišujeme dva typy motivace.

Vnitřní motivace a vnější motivace. O vnitřní motivaci mluvíme, jestliže faktory, které si lidé sami vytvářejí, je ovlivňují tak, aby se chovali určitým způsobem a vydali se požadovaným směrem. Jsou jimi odpovědnost (pocit, že práce je důležitá), autonomie (volnost konat), možnost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá práce, profesní růst. Vnější motivací se rozumí, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům výhody, aby je motivoval. Tvoří ji odměny, pochvala, povýšení a mezi negativní faktory patří trest – odeprání platu nebo kritika.

2.6.6 Motivátory

Motivátory vnější mohou být účinné, ale nemusí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života, mají většinou hlubší a dlouhodobější charakter, protože jsou součástí jedince, a nejsou mu vnucené zvnějšku. Armstrong (2007).

2.6.7 Motiv

Motiv a potřeba jsou důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Právě motivy nám vysvětlují, proč lidé mění profesi nebo chtějí změnit zaměstnání, taky odůvodňují lidské chování a uvádí, proč se lidé nemají rádi. Motiv představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod lidského chování a dává mu psychologický smysl. Cílem každého motivu je dosažení vnitřního uspokojení z dosaženého cíle. Určuje ale pouze směr činnosti, intenzitu a vytrvalost. Cejthamr (2005).

2.6.8 Systém odměňování

Systém odměňování by měl přispívat ke zvyšování motivace pracovníků a především zajišťovat správnou výkonnost týmu. V případě, že tomu tak není, dochází velmi rychle k poklesu výkonu a ztrátě motivace. Cejthamr (2005).

2.6.9 Stimuly

Stimuly mohou být hmotného i nehmotného charakteru zaměřené na jednotlivé zaměstnance a členěné dle různých kritérií.

a) Hmotné stimuly

Mezi nejobvyklejší stimuly řadíme **hmotné hodnocení individuálního výkonu** mzdou, prémie, odměnou, jednorázovým zvýhodněním, třináctým nebo čtrnáctým platem, dle kritérií pro hodnocení přínosu zaměstnance. Stimuly by měly působit dvousměrně, to znamená

v případě nevyhovujícího hodnocení postihnutí sankcí. **Podíl na zisku** představuje účast zaměstnance na výsledku organizace. Vytváří možnost spoluúčasti na řízení. **Hmotné stimuly** působí zprostředkovaně na vzdělávací akce, rozvoj kvalifikace, studijní pobyty a stáže, které zvyšují zaměstnanost v měnícím se prostředí. Dvořáková (2012).

b) Nehmotné stimuly

Stimuly by měly tvořit **pocit sociálních jistot pro zaměstnance** a loajalitu k podniku. Stimulem je také vytvoření **vyšší pravomoci a odpovědnosti** v podniku. Vyšší pravomoci souvisí s povyšováním na základě hodnocení výsledků práce a znamenají další rozvoj kariéry. Zahrnujeme sem také veřejné podnikové oceňování výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění. Patří sem také **systém oceňování věrnosti podniku a různé principy seniority**. Můžeme ke stimulům zahrnout také **obohacování práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly, cílevědomé vytváření pozitivního podnikového klimatu a zlepšování image podniku na veřejnosti**. Je zapotřebí zde uvést také stimuly u vrcholového managementu, kterými je poskytování benefitů formou podnikových akcií, které se zhodnocují dle tržního ocenění podniku. Dvořáková (2012).

„Nepeněžní odměny jsou v rámci řízení pracovního výkonu poskytovány prostřednictvím uznání, poskytování příležitostí k úspěchu, rozvoje dovedností a plánování kariéry a prostřednictvím zvyšování angažovanosti a oddanosti práci.“ Armstrong (2011, str. 271). Nepeněžní odměnou může být **uznání úspěšnosti a silných stránek** pracovníků. Pracovníci mohou být pomocí zpětné vazby informováni o tom, jak si vedou z hlediska plnění cílů a pracovního výkonu. Může se vyjádřit formálním nebo neformálním poděkováním za to, co udělali. Patří sem také rada pracovníkům, jak by mohli pracovat ještě lépe, tím, že podniknou kroky směřující k co nejlepšímu využití příležitostí.

Poskytnutí **příležitostí k úspěchu**. Proces řízení pracovního výkonu záleží na společných dohodách mezi manažery a jejich pracovníky o rolích a na tom, jak se mohou tyto role obohacovat a rozvíjet. Jde o podstatnou část vytváření pracovního místa a rozvojové aktivity. **Rozvoj dovedností** je také součástí nepeněžní odměny. Při řízení pracovního výkonu je možno nabídnout základnu pro motivování lidí tím, že se jim umožní rozvíjet jejich dovednosti. Vzniká dohodnuté koučování a podpora zlepšování učení a vzdělávání. **Plánování kariéry** zahrnujeme do nepeněžních odměn taktéž. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu nabízí příležitosti debatovat o směru, jakým se ubírá kariéra pracovníků.

Další příležitostí je to, co mohou pracovníci s pomocí organizace udělat, aby se ubírali po dráze kariéry, která bude pro ně i pro organizaci tou nejlepší. Lidé se angažují ve své práci, **pokud mají zájem na tom, co dělají a pokud je jejich práce vzrušuje**. Tomu lze pomoci i při řízení pracovního výkonu. Pokud se řízení pracovního výkonu soustředí na faktory vnitřního motivování, jako je přibírání odpovědnosti za výsledky práce, spokojenost s prací, pocit úspěšnosti a naplnění osobních tužeb a cílů.

Oddanost a pocit závazku patří mezi prvořadé cíle řízení pracovního výkonu. Zvyšovat jej lze pomocí integrování, propojování individuálních cílů s cíli organizace. Armstrong (2011).

2.6.10 Způsob motivace zaměstnanců v malé firmě

V malé firmě je motivace prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů velmi omezená. Proto je velmi důležité znát zájmy a potřeby zaměstnanců a snažit se jim nabídnout to, co je opravdu zajímavé, nebo to, k čemu by se normálně nedostali. Přitom existují také zaměstnanecké výhody, které podnik nestojí skoro nic. Jedná se například o **pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova, dovolenou navíc nebo méně známé volno pro zařizování**.

Nelze opomenout také **uznání a pochvaly**. Je zapotřebí dobře poznat povahy zaměstnanců a následně odhadnout, zda pracovníci více ocení pochvalu o samotě nebo před nastoupenými spolupracovníky. Pro různé typy zaměstnanců je důležité, zdali se vedoucí pracovník aktivně zajímá o jejich **názory a návrhy**. Uspokojení zaměstnanců můžeme vnitřně naplnit, pokud je třeba pověříme nějakým strategickým úkolem. Velkou váhu na udržení loajality pracovníků má také **podniková kultura**, kterou lze rozvíjet **oslavami narozenin, výročí a jiných zvláštních příležitostí**.

2.6.11 Podniková kultura

Význam v motivaci zaměstnanců a jejich ochotě pracovat ve firmě má podniková kultura. Jedná se o jeden z nejsilnějších faktorů, který ovlivňuje zaměstnance. Důležité je zejména to, aby zaměstnanci byli dostatečně vyškolení pro dané pracovní místo či pozici a měli prostor pro samostatnou práci. Význam je nutno také přikládat práci v příjemném prostředí a tomu, aby pracovníci cítili, že manažer podniku oceňuje jejich přínosy a úspěchy, a to jak finančně,

tak také nehmotnými odměnami. Nepostradatelná je komunikace se zaměstnanci a naslouchání jim. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010).

Demotivace se může v podniku projevit, jestliže ve firmě nastane například nízký rozdíl mezi odměnou za vykonanou práci nad požadovaný rámec a prací vykonanou na hranici minimální úrovně. To může snižovat výkonnost pracovníků a navíc vzniká riziko konfliktů.

2.7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které organizace poskytuje zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Obvykle nebývají vázány na pracovní výkon, ale přihlíží se k postavení pracovníka nebo k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám. Zaměstnanecké výhody mají různé formy a mohou jimi být.

1. **Výhody sociální povahy** – důchody poskytované organizací, příspěvek na životní pojištění a penzijní fond hrazené zcela nebo zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle, mateřské školky apod.
2. **Výhody, které mají vztah k práci** – jedná se o stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, podnikem hrazené vzdělání.
3. **Výhody související s postavením v organizaci** – prestižní podnikové automobily především pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv, náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení.

Pokud je v podniku požadováno, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost, dobré vztahy a stabilitu, je potřeba se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci upřednostňují.

2.7.1 Systém cafeteria

Jelikož existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, je možno v podniku nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků – cafeteria systém. Zaměstnanci mají možnost si vybrat z několika nabídek vhodně sestavených souborů benefitů, které jsou pro ně nejzajímavější.

Systém cafeteria je výhodný pro organizaci i pro pracovníky především proto, že zaměstnanecké výhody představují stále významnější nákladovou položku a volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů. Potřeba některých tradičních výhod se snížila a objevily se nové potřeby a nové zaměstnanecké výhody, které mohou lépe uspokojovat pracovníky a být silnějším motivačním nábojem. Cafeteria systém přispívá k efektivnímu rozdělení benefitů a současně snižuje související náklady. Systém je hospodárnější a umožňuje účelnější vynakládání prostředků a zároveň rozšíření zaměstnaneckých výhod. Je pestřejší a přitažlivější jak pro podnik, tak pro pracovníky. Dalším přínosem je, že systém vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, to znamená, že je větší pravděpodobnost proniknutí všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách. Systém může být užitečný také proto, že díky sdruženým výhodám je možné získat stabilizaci pracovníků. Úkolem podniku je nabízet výhody šité na míru, a tím se může stát přitažlivější pro potenciální i současné pracovníky. Volitelný systém může mít také kladný dopad na postoje a chování zaměstnanců, jelikož lidé si jej více váží a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery, než při tradičním systému benefitů. Systém cafeteria poskytuje možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože výběr každého pracovníka je registrován a může být evidováno i čerpání výhod. Tím se také snižuje nadměrné čerpání výhod určitým jedincem. Jelikož jsou některé zaměstnanecké výhody zdanitelné a jiné nikoliv, mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a i z těchto důvodů si mohou volit příslušný soubor výhod. Koubek (2007).

Nevýhodou je především intenzivní komunikace, než se zaměstnanci se systémem naučí pracovat. Je náročnější administrativa a nákladnější implementace, když se systém zavádí. Důležitá je také pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což je další výdajová položka související se systémem cafeteria.

Existují tři varianty cafeteria systému. Jsou jimi systém bufetu, který představuje soubor zaměstnaneckých výhod, přičemž je jedno, jakou si zaměstnanec zvolí. Systém jádra znamená, že v jádře jsou výhody, které jsou pevně stanoveny pro všechny zaměstnance a ti si je nemohou vyměnit za žádné jiné. A ze zbylých výhod zůstává volitelný blok, ze kterého je možno si vybírat. Systém bloků znamená, že si zaměstnance roztřídíme do bloků například podle pohlaví nebo pozice a sestavujeme jim zaměstnanecké výhody přímo na míru. Je zde nabízena větší možnost výběru. (Přednáška Zaměstnanecké výhody, Systémy odměňování v organizacích, Ing. Petra Horváthová, Ph.D.).

3 POUŽITÉ ZPŮSOBY MOTIVACE V PODNIKU

V této kapitole se budeme zabývat charakteristikou podniku, použitými způsoby motivace v podniku a dále popisem průzkumu a cílovou skupinou, která byla podrobena dotazníkovému šetření. Úkolem je dále srovnat postupy motivace v podniku a na základě zjištěných výsledků vytvořit souhrn poznatků pro efektivní použití motivační strategie.

3.1 Charakteristika podniku

Společnost Vsetínská sportovní s.r.o. vznikla v roce 2009 rozhodnutím Zastupitelstva Vsetín. Důvod vzniku společnosti vyplynul také z výsledku šetření, které bylo prováděno v roce 2008 pracovníky Fakulty tělesné výchovy a sportu Praha.

3.1.1 Organizační struktura

Společnost Vsetínská sportovní, s.r.o. má pouze jednoho společníka a tím je zakladatelské město Vsetín. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejíž působnost vykonává jediný společník prostřednictvím Rady města. Statutárním orgánem jsou dvě jednatelky, které jsou jmenovány valnou hromadou na dobu neurčitou. Jedná se o ředitelku, která řídí a organizuje činnost celé společnosti a společně s jednatelkou je zodpovědná za chod, hospodaření a účetnictví Vsetínské sportovní, s.r.o. Navenek vystupují jednatelky samostatně, pouze však tehdy, pokud finanční hodnota budoucího předmětu plnění bez DPH nepřesáhne částku 500 tisíc Kč.

Na činnost jednatelek dohlíží rada, která má pět členů volených valnou hromadou. Jednatelky řídí společnost, která je rozdělena na provozní a správní úsek. Ve správě pracuje ředitelka společnosti a účetní společnosti, která zároveň vykonává práci mzdové účetní a personalistky. Správní úsek blíže spolupracuje s daňovou a účetní poradkyní a právní kanceláří. Provozní úsek je rozdělen na čtyři střediska, jednotlivá sportoviště, městské lázně a zabezpečuje organizaci provozu, údržby a úklidu jednotlivých sportovišť a lázní. (Organizační schéma podniku. Viz příloha č. 5)

3.1.2 Provozní rozdělení společnosti

Těmito úseky rozumíme **administrativní úsek**, do kterého jsou zařazeny dvě osoby – ředitelka a účetní, která je ředitelce přímo podřízena a vykonává kumulovanou práci

mzdové a personální účetní, pokladní a navíc pracuje jako administrativní podpora chodu společnosti. Druhou částí je **provozní úsek**, v jehož čele stojí vedoucí provozu, který je přímo podřízen ředitelce a vykonává kumulovanou práci vedoucího provozu, správce technologického zařízení – strojovny chlazení a nákup zboží.

3.1.3 Personální práce podniku

Účetní, mzdová účetní a personalistka společnosti zpracovává účetní a mzdové podklady, vede personální agendu včetně komunikace s příslušnými úřady, vede pokladnu a připravuje vybrané administrativní podklady. Je přímo podřízena ředitelce společnosti. Vedoucí provozu organizuje a kontroluje práci zaměstnanců v jednotlivých provozních střediscích, zabezpečuje zásobování, kontroluje dodržování bezpečnosti provozu a podobně. Je přímo podřízen ředitelce společnosti.

Zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu podle středisek a podle sezónního období. Základní pracovní doba je 40 hodin týdně v 8hodinovém režimu. Techničtí pracovníci zimního stadionu v období od srpna do dubna pracují ve zkrácené 38,75 hodinové pracovní době ve dvousměnném provozu. Technickým pracovníkům je svěřeno zajištění průběžné denní údržby. Zabezpečují základní úklid sportovišť nebo lázní a provádí drobné úpravy budov. Jsou podřízeni vedoucímu provozu. Běžný denní úklid místností a drobnou administrativní činnost vykonávají uklízečky a uklízečky-vrátné. Průběžné opravy na elektrickém zařízení zajišťují pracovníci elektroúdržby. Obě tyto profese jsou přímo podřízené vedoucímu provozu.

Počet zaměstnanců v podniku není stálý, protože dle potřeby je zaměstnáno na dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, různý počet lidí. Nelze tedy přesně určit počet zaměstnanců v podniku, ale počet pracovníků se pohybuje kolem 30 zaměstnanců.

Nejdůležitějším úkolem společnosti při vzniku bylo sjednotit správu městských sportovních zařízení. Vsetínská sportovní, s.r.o. je velmi oblíbeným podnikem poskytujícím obyvatelům Vsetína sportovní vyžití v mnoha oblastech. Začátkem roku 2013 byly ke Vsetínské sportovní přidruženy městské lázně, které byly dříve pod dohledem města. Společnost je atraktivní nejen pro zaměstnance, ale hlavně pro obyvatele města Vsetín. Vznik podniku přinesl nový moderní design a to také přispívá k lepší image navenek. Podnik není zaostalý a pro veřejnost je lákavý.

3.1.4 Způsob motivace v podniku

Motivační systém je nezbytnou součástí každého podniku. Správná motivace stimuluje pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu a k většímu souznění s firmou a jejími cíli. Vzniku motivačního programu v podniku předcházela analýza motivační struktury pracovníků organizace, stanovení oblastí, kam cíleně motivační program zaměřit, výběr konkrétních forem stimulace pracovního jednání a vymezení jejich podmínek.

3.1.5 Mzda v pracovní smlouvě mzdový výměr

S každým zaměstnancem je sjednán v rámci pracovní smlouvy i mzdový výměr, který stanoví základní měsíční mzdu, a ta je odvozena ze základního měsíčního tarifu a příplatků za práci přesčas, v sobotu a neděli, ve svátek, za pracovní pohotovost, náleží-li tyto příplatky zaměstnanci z výkonu práce. V rámci mzdového výměru je stanovena i výše pohyblivé složky, která se poskytuje za dosažené pracovní výsledky. Společnost přispívá zaměstnancům na stravování ve výši 27,50 Kč na jedno jídlo formou poukázek. Jedenkrát ročně dostane každý zaměstnanec příspěvek na pracovní oděv ve výši 1 000 Kč. Při významných osobních a pracovních výročích jsou poskytovány odměny ve výši 3 až 12 tis. Kč.

3.1.6 Hodnocení zaměstnanců a seznámení s odměnami

V podniku je zavedeno průběžné každodenní hodnocení, které provádí přímý nadřízený. Forma hodnocení má ústní charakter, dále je zde příležitostné hodnocení při zahájení nebo ukončení hlavní sezóny. Provádí je vedoucí provozu společně s ředitelkou společnosti a má kolektivní, ústní a písemný charakter. Periodické formální hodnocení se ve společnosti provádí 1 krát ročně a jde o hodnocení individuální, má otevřený a písemný charakter. Měřítkem hodnocení je dosažený pracovní výsledek vyjádřený v penězích a v dosažení a splnění popsaného úkolu.

Vedení podniku se zaměřuje na aktivní zapojení všech zaměstnanců do chodu společnosti a stanovuje každému z nich osobní odpovědnost za dílčí plnění finančního plánu a rozvoj společnosti. Cílem je také vytvořit pocit hrdosti na příslušnost k organizaci a pocit sounáležitosti k celému kolektivu. Formální hodnocení a hodnotící pohovor vede ředitelka jedenkrát ročně. V rámci pohovoru se nastavují nové cíle v návaznosti na osobní finanční hodnocení a mimořádné odměny. Hodnocení je zpracováno písemně a zakládá se do osobních materiálů pracovníka.

3.1.7 Finanční hodnocení za splněné cíle

Každý zaměstnanec obdrží dlouhodobý pracovní cíl vycházející z provozních potřeb společnosti s následným plněním, kterým je konec probíhajícího roku. Při 100% splnění zadaného úkolu zaměstnanec obdrží odměnu ve výši maximálně 5 000 Kč nebo 10 % uspořené částky, popř. zvýšení výnosu. V případě, že úkol bude splněn na méně než 100 %, bude odměna snížena podle dosažených procent úspory nebo výnosu.

Pracovní cíle jsou stanoveny na základě hospodářských výsledků minulého roku a v souladu se schváleným finančním plánem společnosti. Pracovní cíle bývají zadány při letní formálním hodnocení v rámci hodnotícího pohovoru. S každým zaměstnancem bývá provedena podrobná analýza úkolů a také jsou nastíněny konkrétní cesty vedoucí k jejich splnění.

3.1.8 Příplatky, mimořádné odměny, příležitostné odměny

Příplatky za práci nad běžný rámec pracovní náplně

- Příplatek za vedení pracovní skupiny **max. 300 Kč/osobu/měsíc.**
- Příplatek za vedení skladu a agendy **max. 300 Kč/sklad/měsíc.**
- Příplatek za pravidelně vykonávanou činnost podmínkou je činnost minimálně 4 krát v měsíci (např. prodej vstupenek) **max. 500 Kč/měsíc.**
- Pravidelná administrativní činnost, která není v rámci pracovní náplně **max. 2 000 Kč/měsíc.**

Výjimečný přínos pro společnost – mimořádná odměna udělována ředitelkou

- 1 krát ročně – zprostředkování reklamy **max. 5 000 Kč (max. 5 % získané částky bez DPH)**
- 1 krát ročně – odměna za příkladnou práci **max. 5 000 Kč/os.**

Odměny při význačných pracovních a osobních výročích

Zaměstnancům se poskytuje jubilejní odměna při příležitosti prvního odchodu do starobního důchodu. Jubilejní odměna se poskytuje diferencovaně s přihlédnutím k délce zaměstnání u zaměstnavatele. Výše odměny závisí na počtu odpracovaných let v organizaci.

- Méně než 3 roky 3 000 Kč.
- Od 3 do 6 let 6 000 Kč.
- Od 6 do 12 let 12 000 Kč.

3.1.9 Zaměstnanecké výhody

Podnik nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody.

- Stravenky – 27,50 Kč/jídlo; tj. 7 150 Kč/rok/osobu (nárok je stanovený vnitřním předpisem ze dne 16. 7. 2009).
- Příplatky na pracovní oděv a obuv – 500 až 1 000 Kč/rok/osobu (zákonný nárok §104 ZP).
- Penzijní připojištění (nárok vzniká na základě periodického hodnocení, je určeno pro zaměstnance, kteří pracují pro společnost nejméně 3 roky).

3.1.10 Systém vzdělávání v podniku

Zásady vzdělávání nejsou samostatně ustanoveny. Jsou řešeny v rámci zákonných požadavků a v rámci rozvoje zaměstnanců na základě vyhodnocení jejich potřeb a vzhledem k provozním potřebám společnosti. V podniku jsou povinná školení pro všechny zaměstnance bez výjimky a provozní školení rozšiřující nebo prohlubující znalosti a dovednosti související s náplní práce. V podniku je zavedena tato škála školení – BOZP, PO (všichni zaměstnanci), požární hlídky (určení členové), provoz strojevoje (TP, vedoucí provozu), provoz rolna (TP, vedoucí provozu), provoz travnatá plocha (TP, vedoucí provozu), vedení skladu a skladování (uklízečka, uklízečka-vrátná), práce s počítačem (uklízečka-vrátná), manažerské dovednosti (vedoucí provozu, ředitel), legislativní změny (účetní).

V systému vzdělávání jsou zařazena jako prioritní ta školení, která jsou daná legislativou a provozními potřebami. Není podmínkou, aby se každý rok vyčerpala maximální částka připadající na vzdělávání pracovníků.

Závěrem lze dodat, že záměrem nastaveného systému hodnocení v podniku je, aby výrazně přispěl k vytváření pocitu sounáležitosti všech pracovníků, podílel se na vytváření pocitu hrdosti na příslušnost k organizaci a zároveň na základě osobní zodpovědnosti zvýšil efektivitu práce každého ze zaměstnanců s odpovídajícím finančním oceněním každého přínosu jednotlivých zaměstnanců pro rozvoj společnosti. Systém je nastaven tak, že pokud pracovníci splní své dlouhodobé roční úkoly, společnosti se sníží provozní náklady, popř. zvýší provozní výnosy. Z objemu 100 % se 38 % takto získaných prostředků rozdává zpět zaměstnancům ve formě odměn (včetně odvodů zaměstnavatele), 62 % získané částky zůstávají ve společnosti k provoznímu využití. (Interní zdroje podniku).

3.1.11 Analýza průzkumu

Strategie průzkumu

Pro sběr dat byla použita strategie kvantitativní, formou dotazníku, protože nejlépe vystihuje povahu problematických otázek položených v průzkumu. Nebylo vhodné použít kvalitativní výzkum, protože by mohlo dojít ke zkresleným výsledkům, a to především proto, že by respondenti odpovídali podle pocitu nebo dojmu a nebylo by tedy možné získat podstatné a pravdivé informace. Další nevýhodou by bylo, že dotazovaní by mohli cítit nátlak, nervozitu a nebyli by ochotní odpovědět podle svého názoru. Taky by se mohlo stát, že by byl tazatel pro dotazované nesympatický, nebrali by otázky vážně a bylo by snahou respondentů dotazování co nejrychleji ukončit, a to by také vedlo k neúplným a zkresleným informacím. Proto bylo nejvhodnější použít dotazníkové šetření, které bylo anonymní a pro respondenty časově vyhovující, jelikož na vyplnění dotazníků byl stanoven týden.

Pro získání informací o aktuálním motivačním systému byla použita forma sběru dat pomocí nestrukturovaného osobního rozhovoru s vedoucí podniku a studie vnitřních materiálů podniku.

Techniky sběru dat

Šetření bylo provedeno dotazníkovou metodou, doplněnou o studium předběžných materiálů, k nimž můžeme zařadit organizační řád, popisy pracovních míst a osobní kontakt se zaměstnanci. Respondentům byl zadán dotazník, jehož součástí byl úvod, který obsahoval informace o důvodu a účelu sestavení dotazníku, prosbu o vyplnění a také o formě použití výsledků průzkumu. Součástí dotazníku bylo poděkování.

Dotazníkové šetření zahrnovalo celkem 30 otázek, z nichž 27 bylo věnováno řešené problematice, a 3 otázky byly identifikační. (Viz příloha č. 1.) Identifikační otázky byly zaměřeny na zjištění pohlaví, věku, doby působnosti na pracovní pozici v podniku. Průzkumu se zúčastnili všichni zaměstnanci podniku. Dotazníky byly osobně předány začátkem listopadu 2013 a týden poté byly dotazníky osobně přijaty zpět. Z celkového počtu 29 dotazníků se vrátilo všech 29, tedy 100 % návratnost. Dalším krokem průzkumu bylo zpracování získaných dat, společně s grafickou podobou probíhalo v prosinci 2013 a v lednu 2014. Zpracování dat získaných průzkumem je uvedeno v kapitole čtyři.

Osobní dotazování – tento typ dotazování se týkal současného motivačního systému. Cílem bylo získat informace o tom, jak je nastavena motivační strategie v podniku, a porozumět hlavním cílům, které podnik preferuje. Dotazovací rozhovor se uskutečnil s ředitelkou podniku, a proto byla možnost získat informace související s touto problematikou. Rozhovor byl nestrukturovaný a individuální.

Zkoumané skupiny respondentů

Výběrový vzorek respondentů zastupoval celý podnik a všichni oslovení zaměstnanci dotazník odevzdali vyplněný. Počet respondentů byl omezen počtem pracovníků v podniku, tudíž vznikl nejspolehlivější možný vzorek. Počet žen nepatrně převyšuje nad muži. Zaměstnanci podniku byli velmi ochotní spolupracovat na průzkumu a dotazníky vyplnili zodpovědně.

4 VYHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ

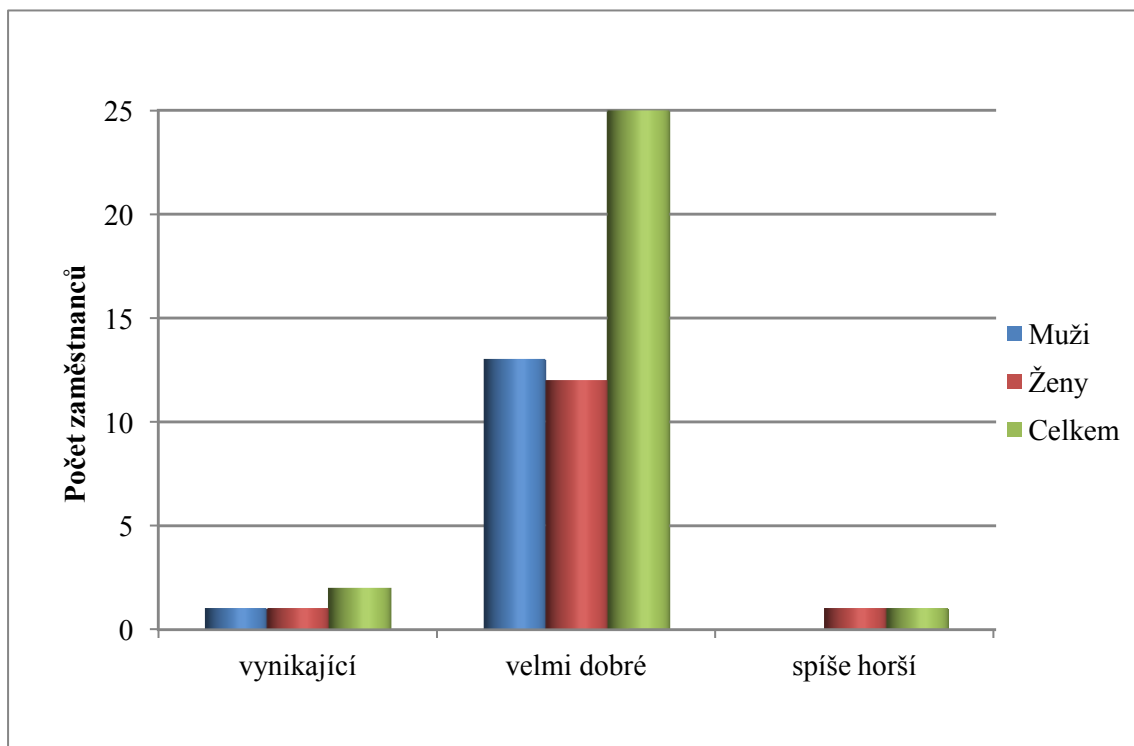
4.1 Výsledky z dotazníkového šetření

Výsledky jsou zpracovány pro střediska Vsetínského sportovního střediska, s.r.o. společně. V případě značné odchylky mezi městskými lázněmi a zimním stadionem jsou výsledky znázorněny jednotlivě. Jsou zde uvedeny pouze vyhodnocené odpovědi na nejdůležitější otázky z dotazníkového šetření, což umožní nalezení překážek v motivačním systému. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 29 respondentů, z nichž bylo 14 mužů a 15 žen. Počet mužů pracujících ve střediscích zimní stadion, sportovní hala a fotbalové hřiště je vyšší v důsledku povahy práce. Naopak počet žen pracujících v městských lázních je vyšší, protože se jedná o práci, která je vhodnější spíše pro ženy. Detailnější výsledky jsou uvedeny v příloze č. 2.

Následující otázkou bylo zaměření se na hodnocení vztahů mezi zaměstnanci.

Graf 4.1

VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCI



Zdroj: vlastní

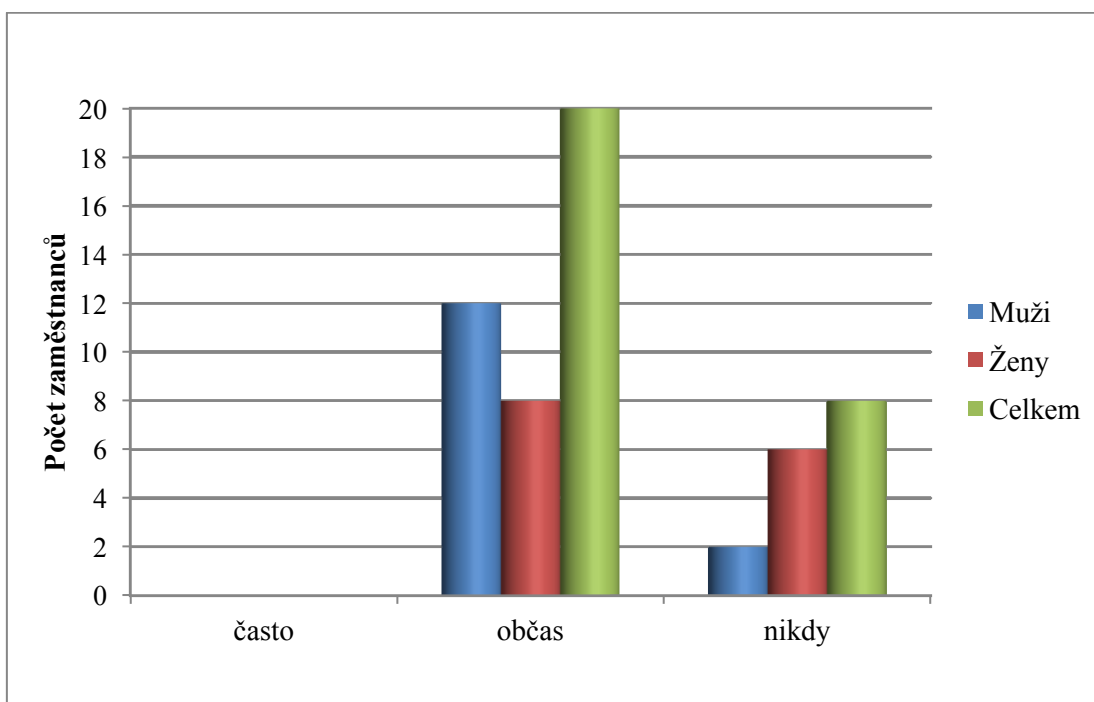
Komentář ke grafu 4.1

Z grafu je zřejmé, že většina zaměstnanců hodnotí vztahy mezi zaměstnanci jako velmi dobré. Jsou ovšem jedinci, kteří mají pocit vynikajících vztahů mezi zaměstnanci. Jako spíše horší hodnotil vztahy pouze jeden zaměstnanec. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, což vyplývá i z osobních zkušeností. Uvedený výsledek šetření představuje silnou stránku podniku. Zaměstnanci jsou k sobě ohleduplní a loajální, což určitě významně přispívá k naplnění cílů podniku.

Další otázka se týkala konfliktů na pracovišti.

Graf 4.2

KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI



Zdroj: vlastní

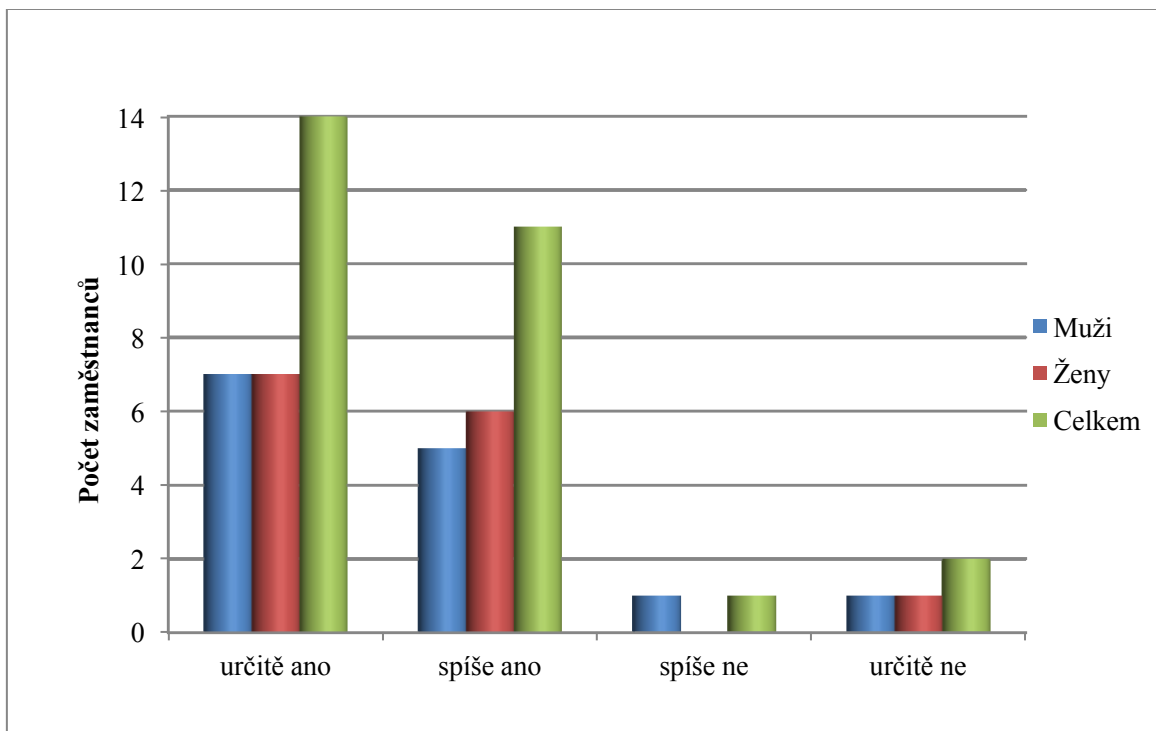
Komentář ke grafu 4.2

Z tohoto grafu vyplývá, že ačkoli většina zaměstnanců na předešlou otázku odpovídala, že vztahy mezi nimi jsou velmi dobré, stejně tak se většina zaměstnanců setkala na pracovišti s konfliktem. Vedení podniku by mohlo zajímat, ve které oblasti pociťují zaměstnanci nejvyšší konfliktnost, zdali se jedná o konflikty mezi zaměstnanci navzájem nebo mezi zaměstnanci a vedením.

Další otázka se týkala důvěry k nadřízeným v případě problémů.

Graf 4.3

OCHOTA SVĚŘIT SE PŘI PROBLÉMU NADŘÍZENÉMU



Zdroj: vlastní

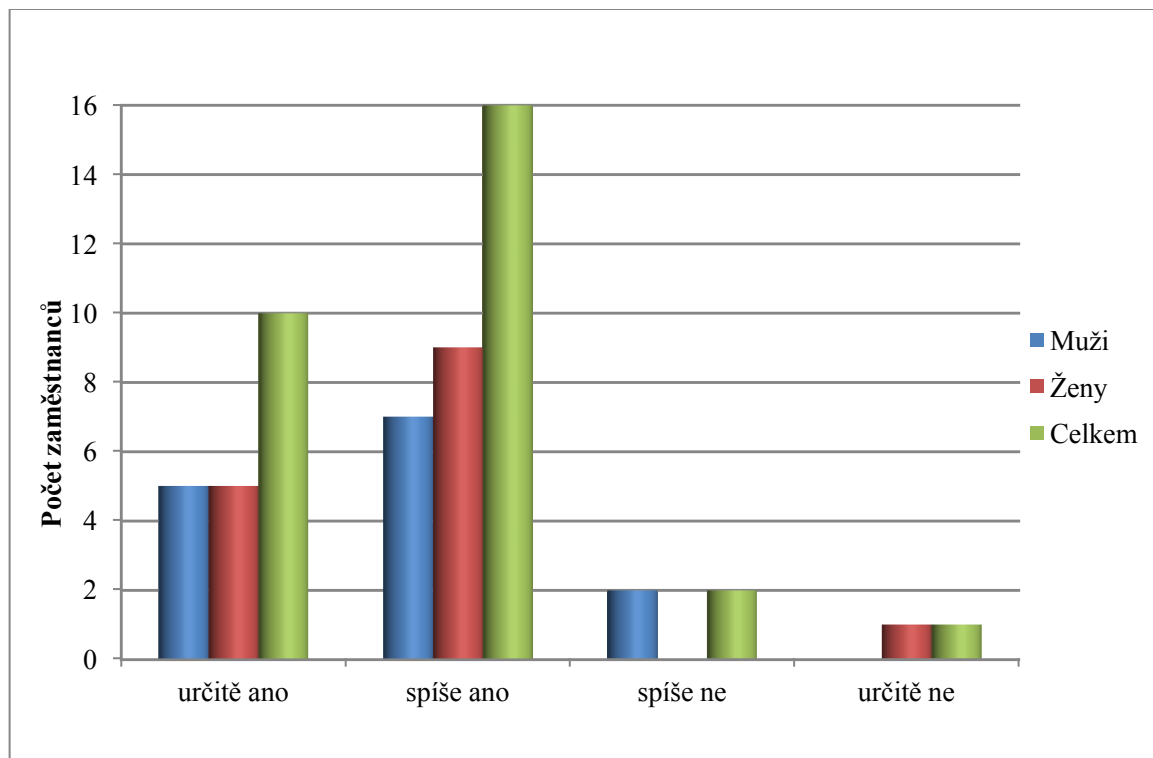
Komentář ke grafu 4.3

S odpověďmi na tuto otázku mohou být vedoucí pracovníci podniku velmi spokojení. Jestliže jsou zaměstnanci ochotni se svěřit nadřízenému se svými osobními i pracovními problémy, znamená to, že k němu mají důvěru, což je předpokladem úspěšné práce manažera. Pracovníci budou cítit oporu ve svém vedoucím a budou mít velkou sounáležitost s podnikem.

Pro zaměstnance je důležitá spravedlnost při hodnocení a odměňování.

Graf 4.4

SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ



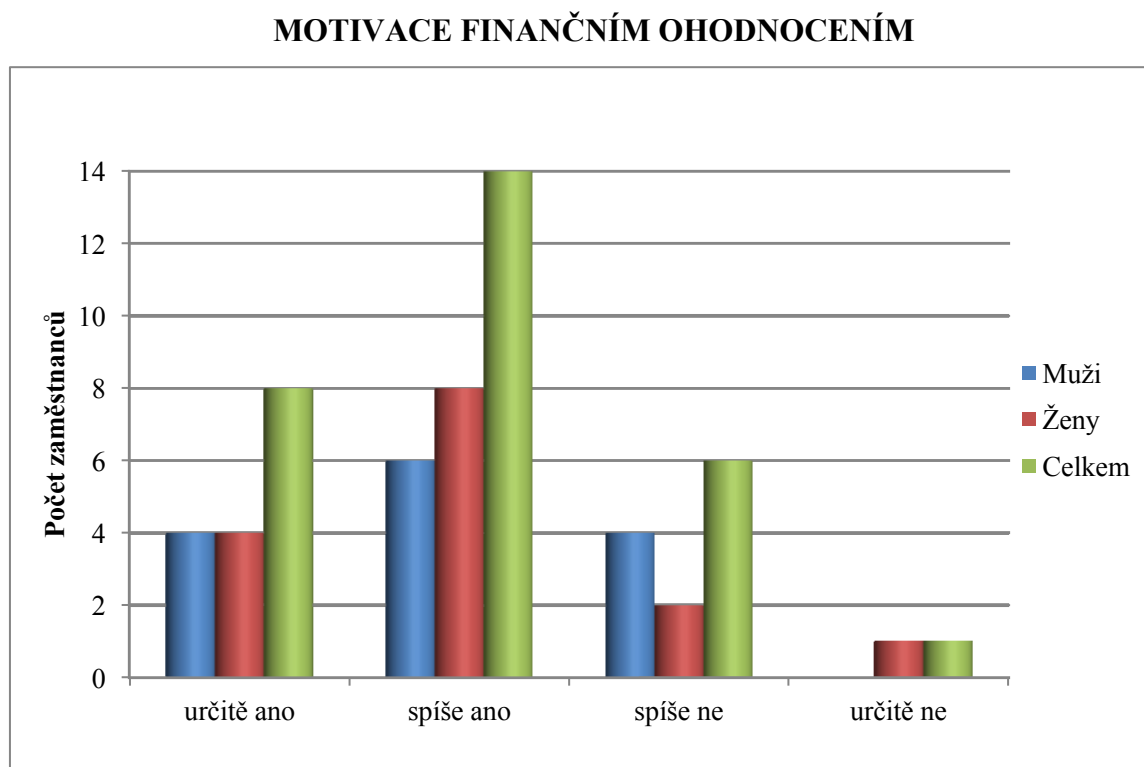
Zdroj: vlastní

Komentář ke grafu 4.4

Pozitivní pohled také přináší výsledky na téma spravedlivého odměňování a hodnocení. Většina zaměstnanců si myslí, že odměňování a hodnocení je v podniku spravedlivé. Uvedená problematika je důležitou součástí motivace zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nevnímají odměňování a hodnocení jako spravedlivé, může se požadovaný efekt motivace stát opakem.

Se spravedlivým odměňováním souvisí dostatečné finanční ohodnocení.

Graf 4.5



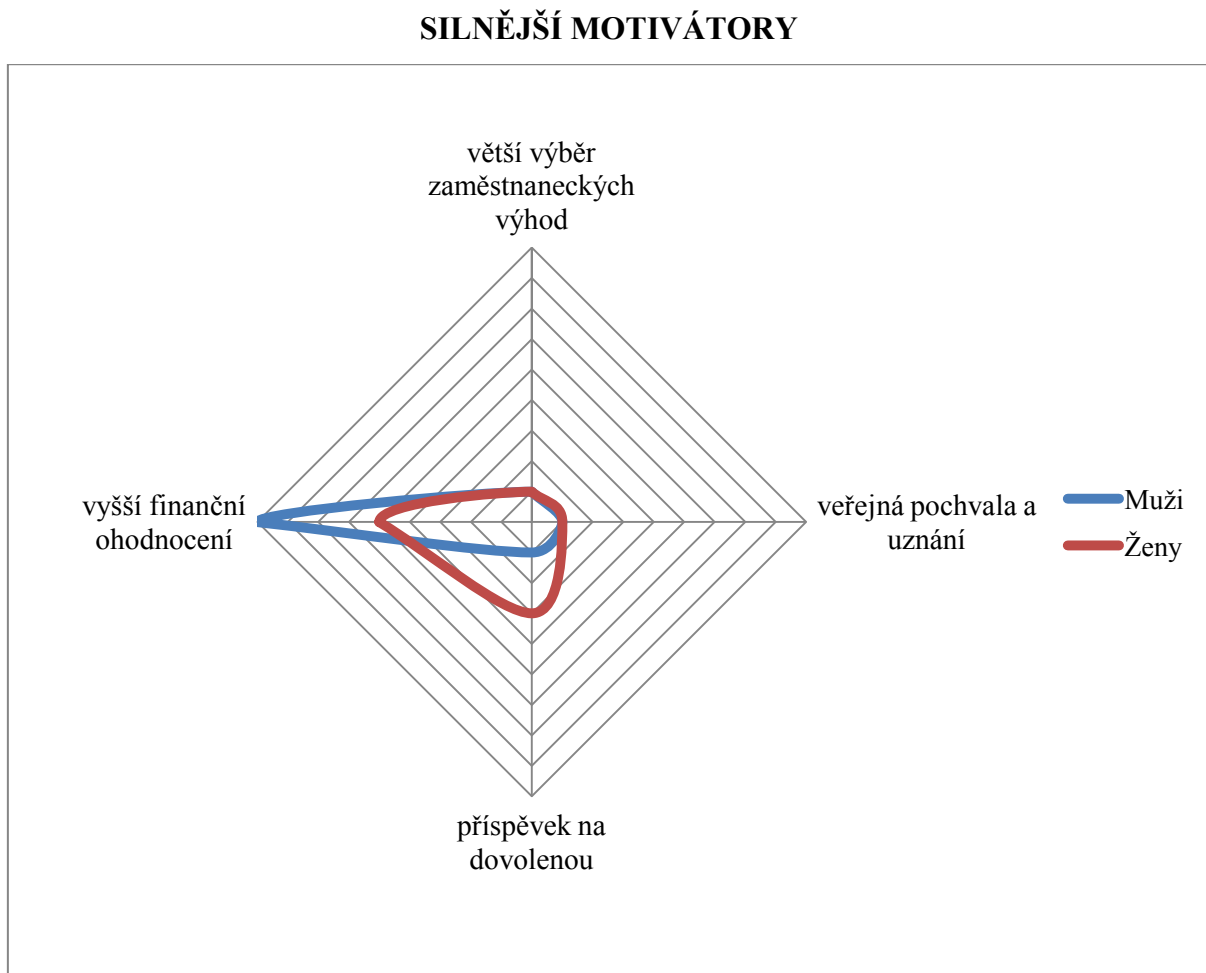
Zdroj: vlastní

Komentář ke grafu 4.5

Z grafu je zřejmé, že většina zaměstnanců je spokojená s úrovní finanční motivace. K odpovědi „určitě ano“ se přiklání 8 respondentů (27 %), odpověď „spíše ano“ zvolila největší část respondentů v počtu 14, což představuje v procentuálním vyjádření 48 %. Pouze malá část zaměstnanců je nespokojená se současným finančním ohodnocením. Pro odpověď spíše ne se rozhodlo 6 respondentů (21 %). S odpovědí určitě ne se ztotožnila pouze jedna respondentka, což v procentech představuje 3 %. Celkovým zhodnocením je tedy možno vnímat, že většina pracovníků je motivována finančním ohodnocením.

Při výběru vhodných motivačních nástrojů mohli respondenti vybírat ze čtyř možností. Výsledky jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Graf 4.6



Zdroj: vlastní

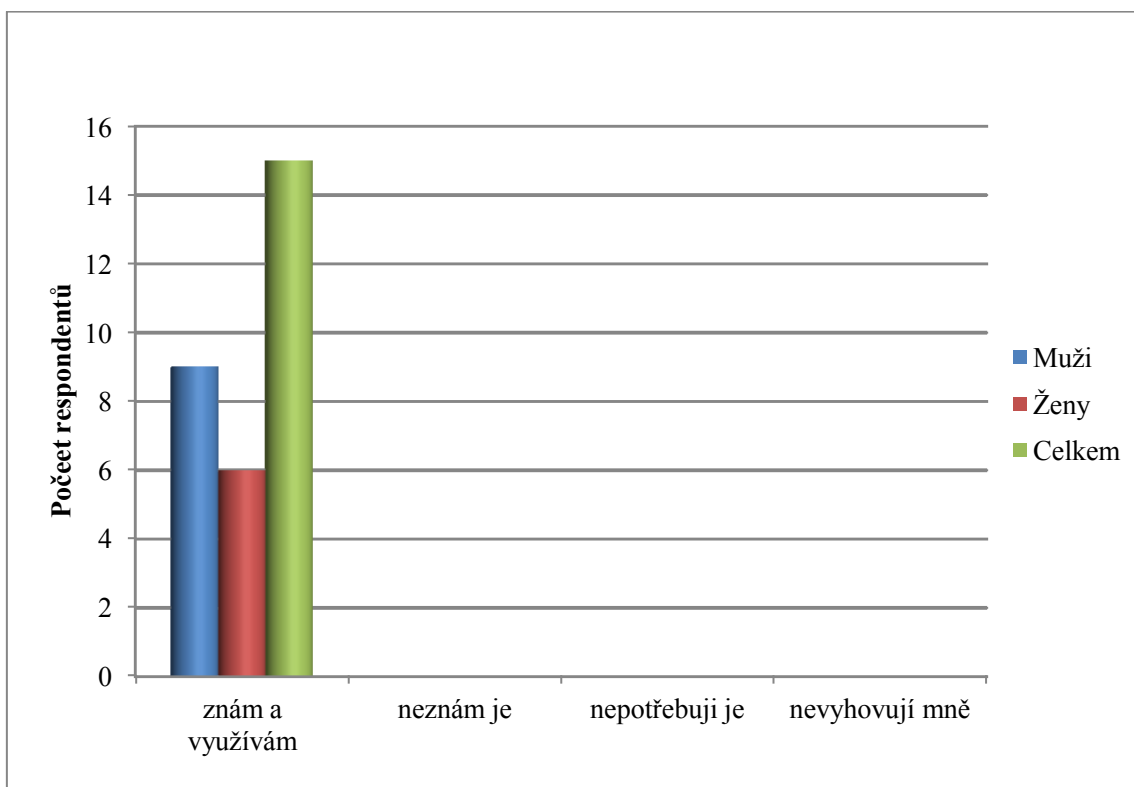
Komentář ke grafu 4.6

U mužů je hlavním motivačním nástrojem především finanční ohodnocení, které je důležité i pro ženy, ale u nich má velký význam i příspěvek na dovolenou. Další dva nástroje nebyly vůbec požadovány.

Důležitou oblastí péče o zaměstnance je oblast dobrovolné péče, kam patří poskytování různých benefitů. Dílčím cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci mají povědomí o existenci poskytovaných benefitů a možnostech jejího využití. Znalost a využití zaměstnaneckých výhod je znázorněno pro střediska městské lázně, zimní stadion a společně.

Graf 4.7

BENEFITY STŘEDISKA – ZIMNÍ STADION



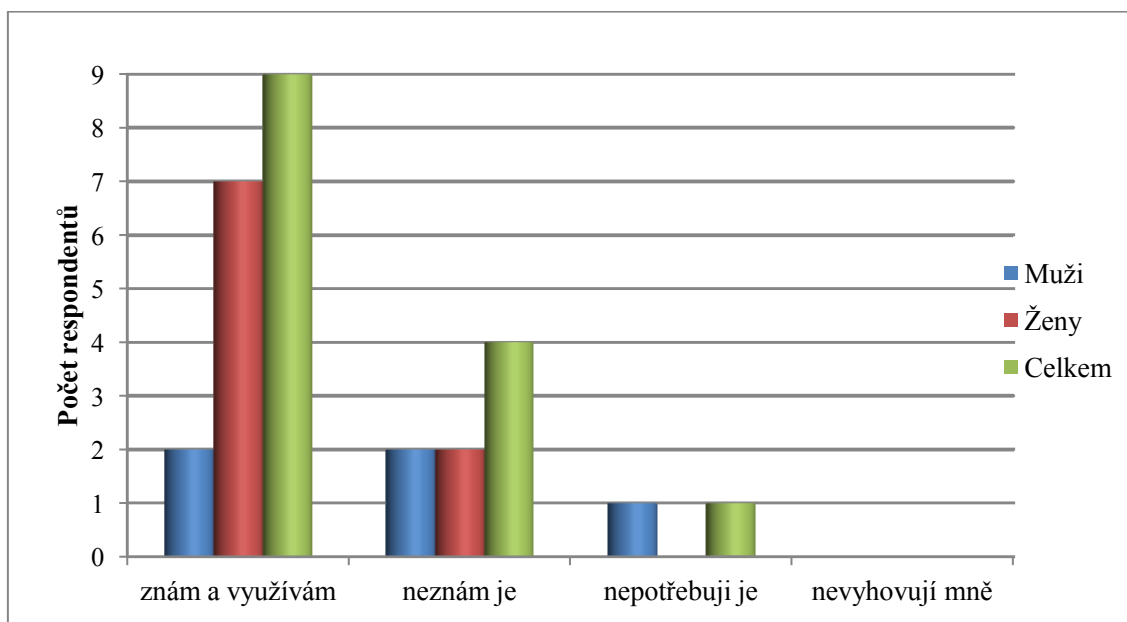
Zdroj: vlastní

Komentář ke grafu 4.7

Z výsledku lze usuzovat, že pracovníci střediska zimní stadion znají a využívají benefity, které společnost nabízí. Z výsledku lze také odvodit, že ve společnosti je komunikace mezi zaměstnanci a vedením na velmi dobré úrovni, což poukazuje na techniku sdělování informací, kterou má společnost správně zavedenou. Mohlo by se dále využít nástěnných tabulí nebo společné porady související se seznámením s novinkami, které mohou v podniku nastat.

Graf 4.8

BENEFITY STŘEDISKA – MĚSTSKÉ LÁZNĚ



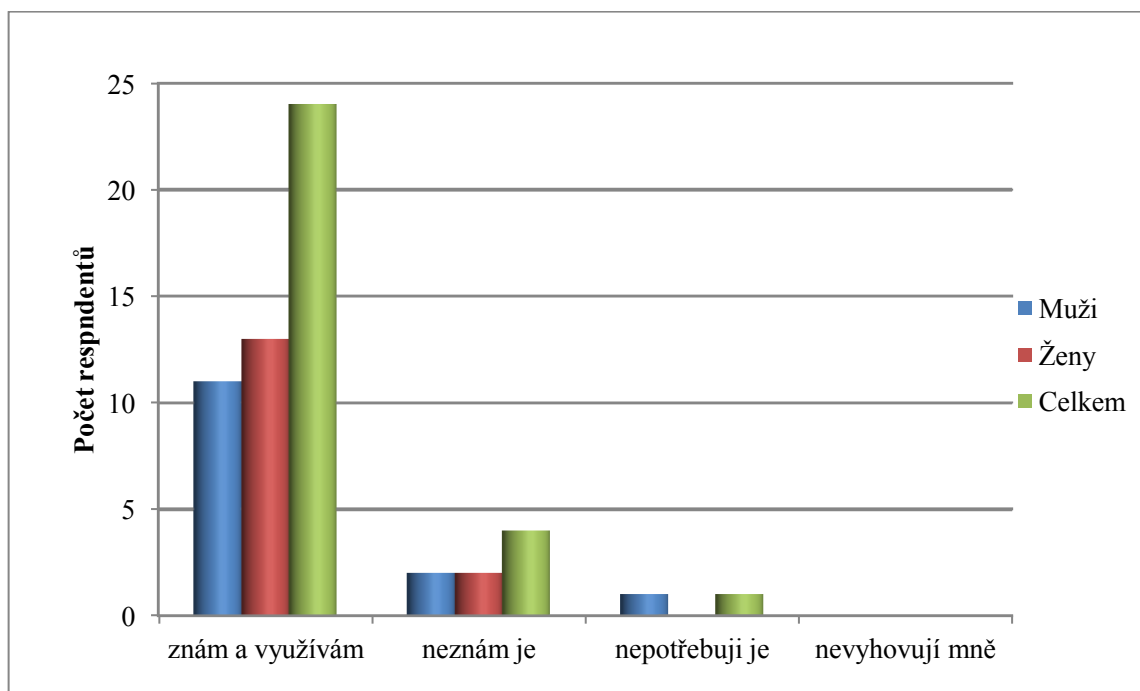
Zdroj: vlastní

Komentář ke grafu 4.8

Z výsledného grafu je patrné, že odpovědi na otázku ohledně znalosti a využívání benefitů byly rozmanitější než v předešlém středisku. Ve středisku městské lázně odpovědělo 9 respondentů, že znají a využívají benefity, což v procentuálním vyjádření představuje 64 %, 4 respondenti (28 %) odpověděli, že je neznají, a pouze jeden respondent odpověděl, že zaměstnanecké výhody nepotřebuje, což v procentuálním vyjádření činí 7 %. Ačkoli jsou způsoby komunikace a sdělování informací v obou střediscích stejné, odpovědi se velmi lišily. Vedení společnosti by se mohlo více zaměřit na informovanost zaměstnanců střediska městské lázně. Pro řešenou problematiku je navrženo opatření v kapitole číslo čtyři.

Graf 4.9

BENEFITY ZA CELOU SPOLEČNOST



Zdroj: vlastní

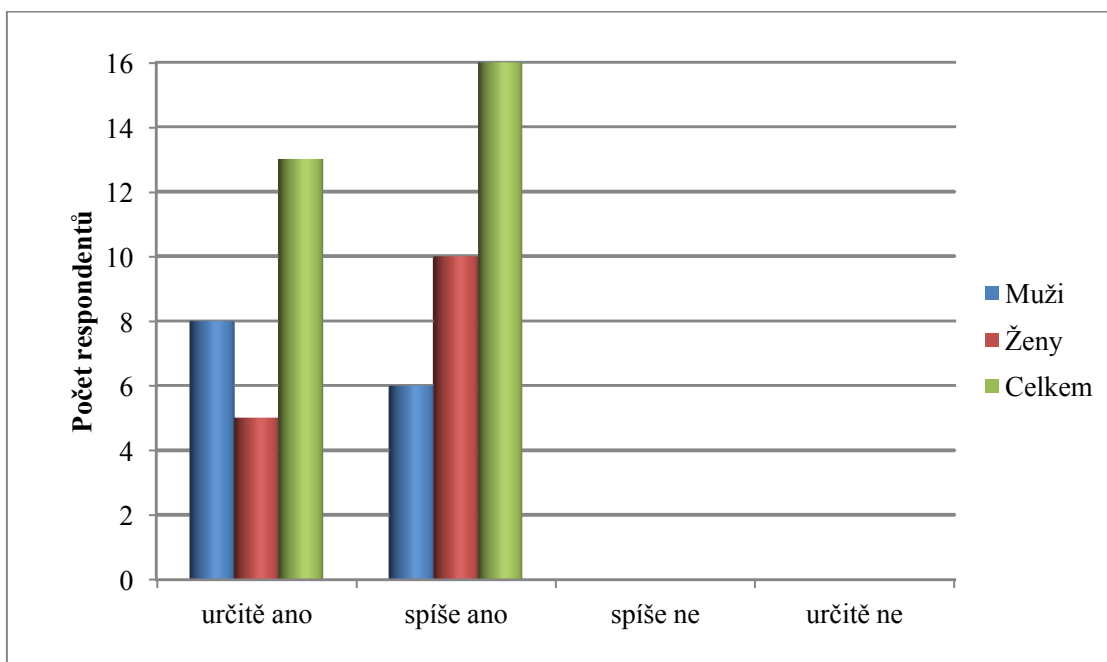
Komentář ke grafu 4.9

Výsledným grafem č. 4.9 z obou středisek je znázorněno, že 83 % respondentů, zná a využívá zaměstnanecké výhody, což je velmi pozitivní výsledek pro vedení společnosti. Jak již bylo zmíněno, je potřeba se zaměřit na pracovníky střediska městské lázně, jelikož právě v tomto středisku bylo zaznamenáno 17 % pracovníků, kteří benefity neznají nebo je nepotřebují. Z celkového pohledu je vidět, že vedení společnosti má zájem na využívání benefitů a na spokojenosti zaměstnanců.

Otázka týkající se dostatečné péče o zaměstnance souvisí s pracovní spokojeností. Z odpovědí lze vyčíst, jak zaměstnanci vnímají péči ze strany nadřízených. Mezi péči o zaměstnance patří např. pracovní podmínky, stravování, odborný rozvoj apod. Přesně zaznamenané výsledky je možno nalézt v grafu č. 4.10.

Graf 4.10

DOSTATEČNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE



Zdroj: vlastní

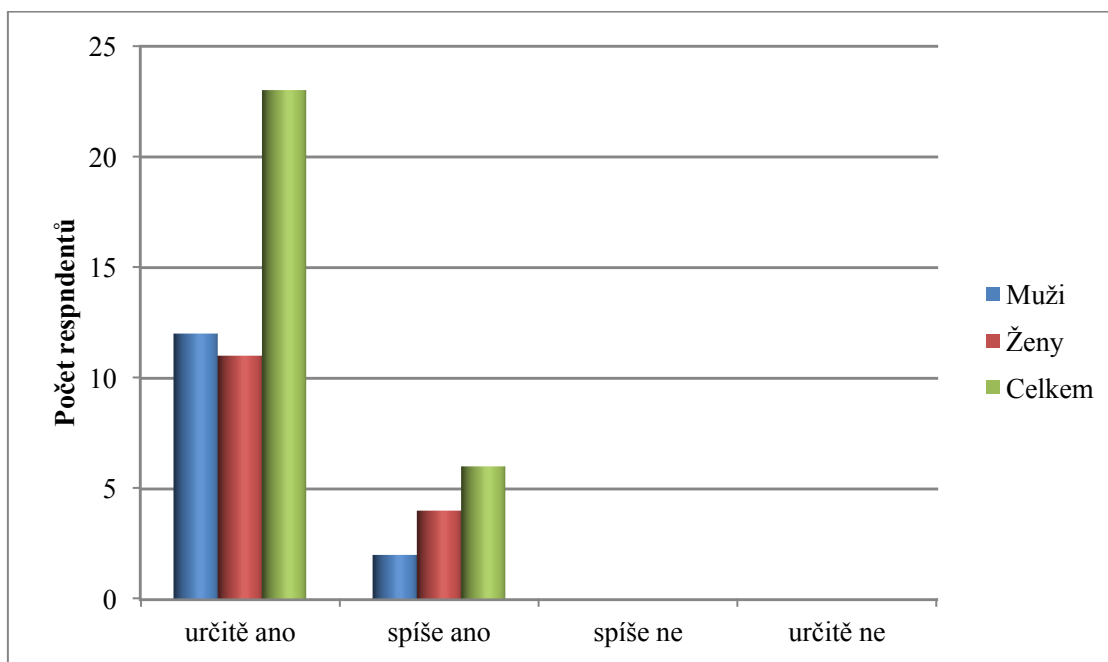
Komentář ke grafu 4.10

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci vnímají dostatečnou péči. Všichni respondenti se přiklánějí k možnosti „určitě ano“ nebo „spíše ano“, což je pro vedení společnosti určitě příjemná odezva. Nastavený systém péče o zaměstnance je vyhovující ze strany zaměstnanců a rovněž ze strany zaměstnavatele.

Pocit hrdosti na firmu, u níž zaměstnanci pracují, je obsahem následující otázky. Z grafu č. 4.11 je zřejmé, že zaměstnanci pociťují hrdost na firmu a chtějí být její součástí.

Graf 4.11

POCIT HRDOSTI NA PODNIK



Zdroj: vlastní

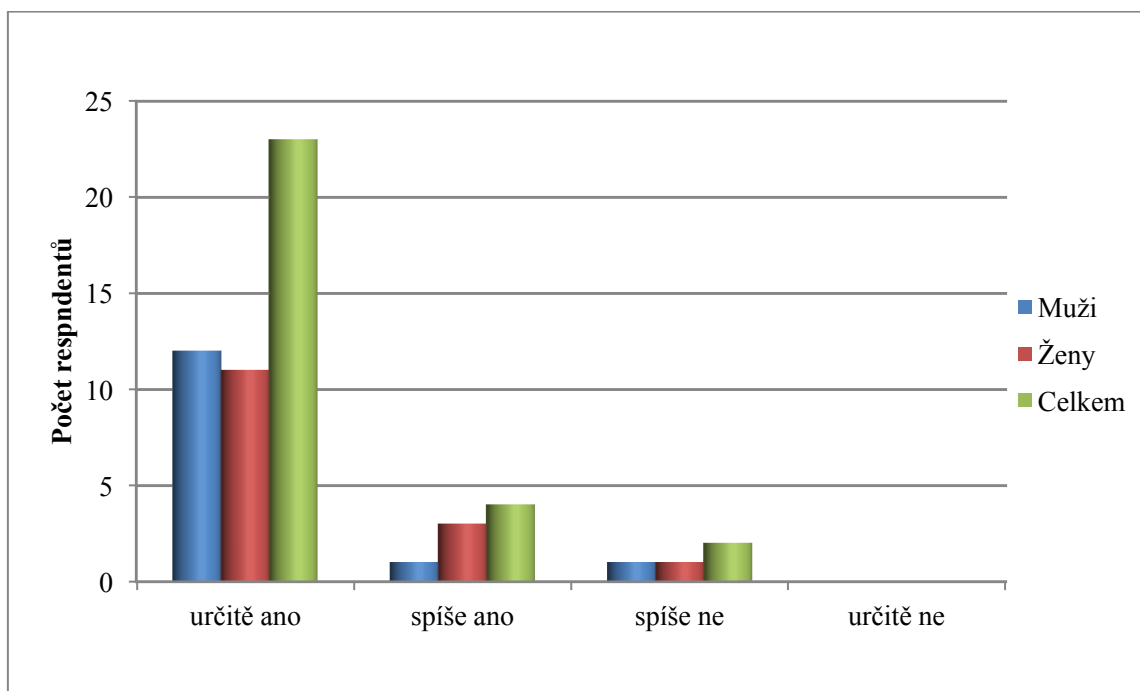
Komentář ke grafu 4.11

Ve výsledném grafu týkajícím se pocitu hrdosti zaměstnanců na podnik se respondenti vyjádřili spíše kladnou odpovědí. Odpověď „určitě ano“ zvolilo 23 zaměstnanců, což v procentuálním vyjádření představuje 79 % a tím je také vyjádřena vysoká sounáležitost zaměstnanců s podnikem. Z průzkumu lze odvodit, že pracovníci jsou spokojení a hrdí na práci, kterou vykonávají pro podnik. Tento postoj je určitě velmi pozitivní pro vedení celé společnosti, jelikož společnost zaměstnává pracovníky, kteří mají vysokou spjitost s podnikem a pociťují hrdost na pracoviště, kde jsou zaměstnaní.

Následující otázka byla zaměřena na téma, zda vedoucí pracovníci mají zájem o další vzdělávání nebo rozvoj svých zaměstnanců. Odpovědi respondentů lze nalézt v grafickém znázornění č. 4.12.

Graf 4.12

ZJIŠŤUJE NADŘÍZENÝ VAŠE POTŘEBY



Zdroj: vlastní

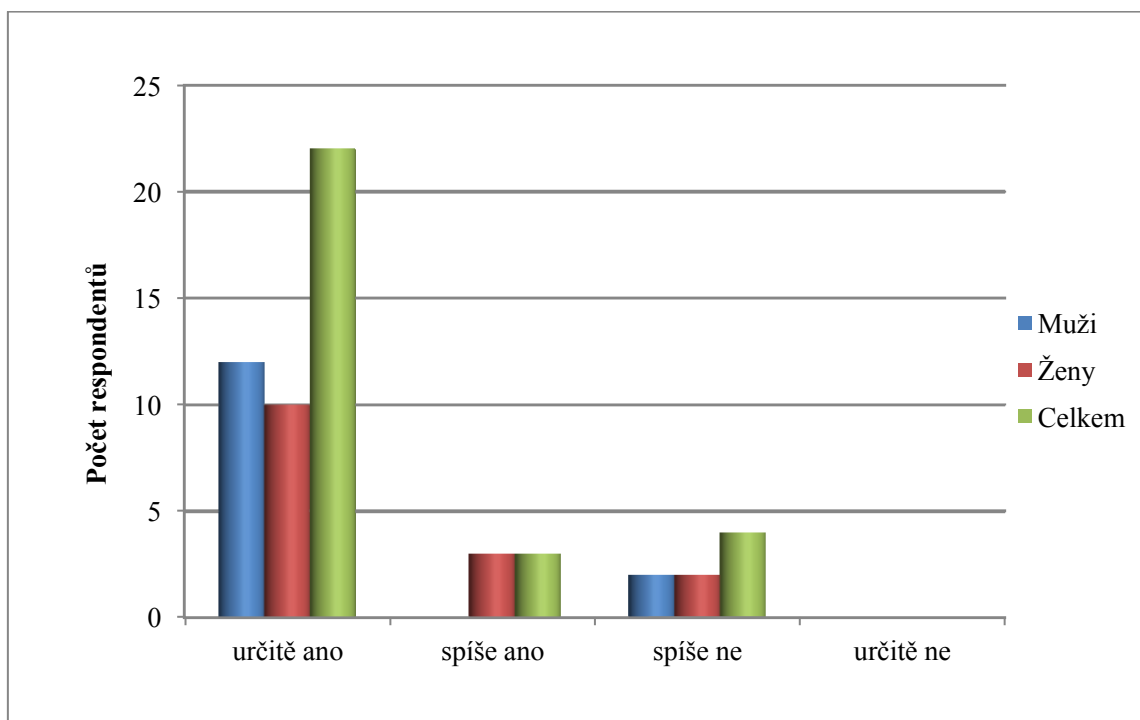
Komentář ke grafu 4.12

Na položenou otázku odpovídali respondenti většinou pozitivně. Pracovníci podniku si uvědomují, že nadřízený má zájem o jejich potřeby a zájmy. Z výsledku tedy vyplývá, že zaměstnanci mají důvěru ke svému nadřízenému, mohou se mu svěřit a tím může vzniknout efektivní spolupráce a porozumění při dosahování cílů. Vedoucí má lepší možnost pochopit chování zaměstnanců a najít správné způsoby, jak vést jednotlivce a současně celý kolektiv. Jelikož je v podniku vybudovaná vzájemná důvěra, mohou vedoucí pracovníci poznat potřeby každého zaměstnance, a tím sestavit požadovaný okruh zaměstnaneckých výhod, který bude náležitě využíván.

V další otázce jsme se zaměřili na zájem nadřízeného o podněty a návrhy k práci podřízených. Odpovědi s výsledky na položenou otázku vidíme v grafu č. 4.13.

Graf 4.13

ZÁJEM NADŘÍZENÉHO O PODNĚTY A NÁVRHY K PRÁCI



Zdroj: vlastní

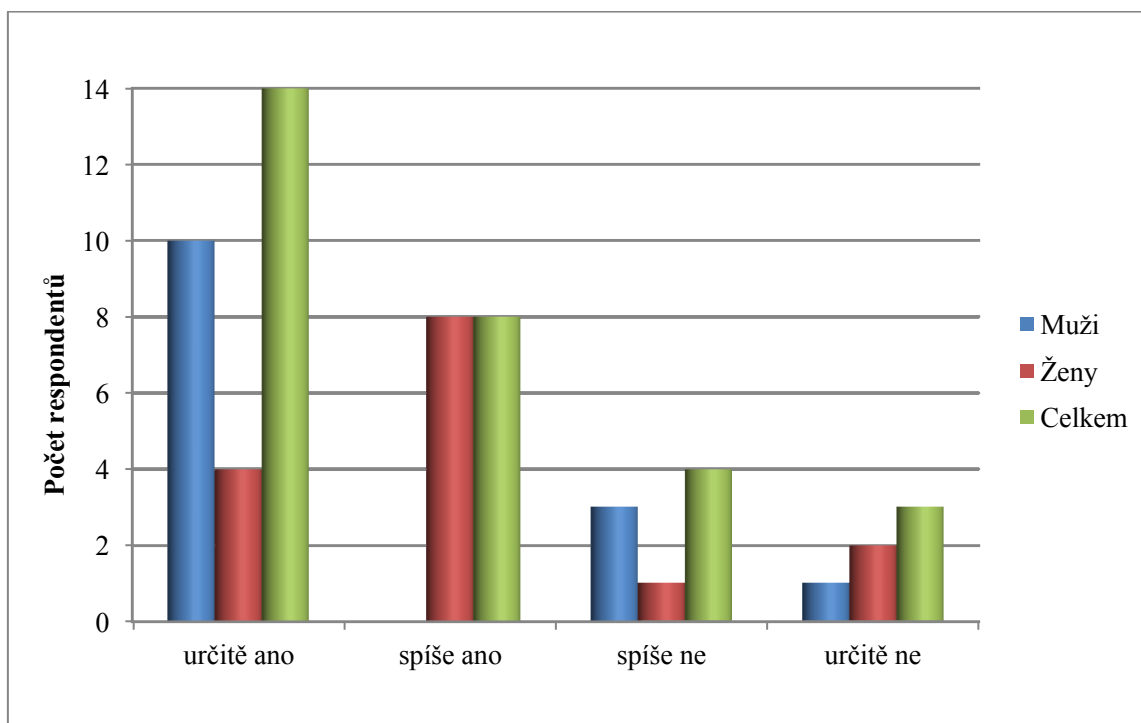
Komentář ke grafu 4.13

Z výsledného šetření lze usuzovat, že tázaní respondenti vnímají zájem nadřízeného o podněty a návrhy k práci zaměstnanců. Větší část pracovníků si je vědoma pozornosti nadřízených k novým pracovním návrhům, což může podniku poskytnout určitou formu zlepšovacích impulsů. Jelikož v podniku není možnost pracovního růstu, mají zaměstnanci alespoň příležitost přijít s návrhem, přičemž v případě oprávněného a pro vedení zajímavého návrhu na zlepšení je šance jej v podniku prosadit a tím zvýšit motivovanost pracovníka.

S pochvalou za dobře vykonanou práci za poslední měsíc souvisela následující otázka. Jestli pracovníci pocítují dostatečné uznání za pracovní výkon, zjistíme z grafu č. 4.14.

Graf 4.14

POCHVALA ZA POSLEDNÍ MĚSÍC



Zdroj: vlastní

Komentář ke grafu 4.14

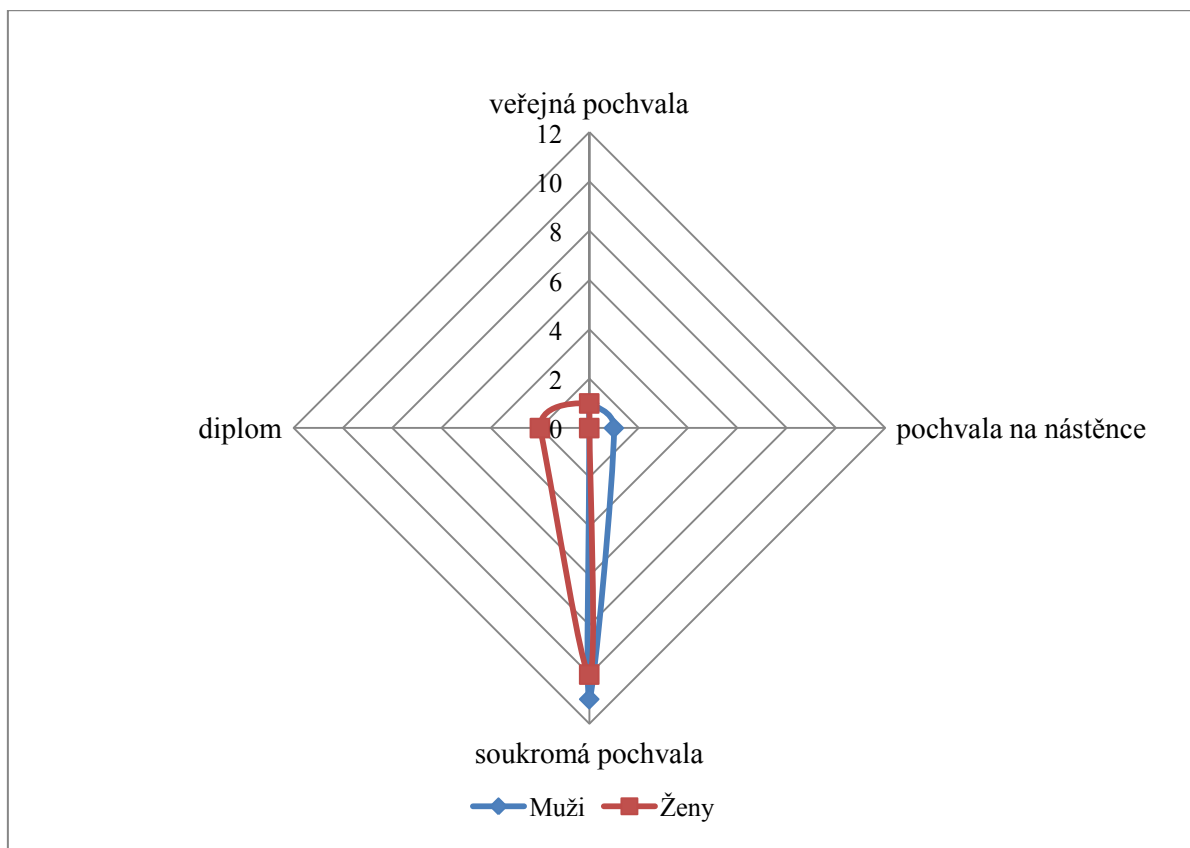
Z konečného grafu je zřejmé, že pochvalu od nadřízeného vnímají muži a ženy mírně odlišným způsobem. U mužů lze z odpovědí dedukovat, že většina z nich byla za poslední měsíc určitě pochválena a u žen odpověď „určitě ano“ byla méně častá. Ze zaznamenaných odpovědí vidíme, že se také objevuje nesouhlas s tématem. V podniku jsou zaměstnanci, kteří si nejsou vědomí, že by byli za poslední měsíc pochváleni. Pro společnost by bylo efektivní motivovat pracovníky tak, aby pracovali lépe a mohli být pochváleni. Zaměstnavatel by si případně měl jejich práce více všímat. Jsou-li zaměstnanci za dobře vykonanou práci často chváleni, vzniká povzbuzení pracovníků v pracovní činnosti a může se projevit efekt ve zvýšení a zlepšení výkonu. Jednou z možností každodenní pochvaly je ústní uznání při dosažení úspěšného výkonu činností.

Následující otázka souvisí s předešlou záležitostí, to znamená s pochvalou. Cílem bylo zjistit, jakou formu pochvaly by zaměstnanci nejvíce ocenili. Na výběr bylo ze čtyř možností, a to veřejná pochvala při společné akci, viditelně napsaná pochvala na veřejné nástěnce,

soukromá pochvala „mezi čtyřma očima“, diplom (čestné uznání). Jakou formu pochvaly by zaměstnanci nejvíce uvítali, je znázorněno v grafu č. 4.15.

Graf 4.15

ŽÁDANÝ ZPŮSOB POCHVALY



Zdroj: vlastní

Komentář ke grafu 4.15

Z grafu si lze všimnout, že nejvíce preferovaným způsobem uznání, byla pro muže a většinu žen soukromá pochvala. Ve velmi nízkém počtu byl zaznamenán zájem o diplom nebo veřejnou pochvalu. Nejméně preferovaným způsobem uznání se stala pochvala na nástěnce. Pro společnost je tedy efektivní, aby v případě ocenění zaměstnance jej pochválili formou soukromého uznání mezi čtyřma očima.

4.2 Srovnání podnikových cílů se SMART podmínkami

Podnik má stanovené dlouhodobé cíle a jak je již zmíněno v teoretické části, cíle by měly splňovat podmínky SMART. Hlavním cílem podniku je vnitřní stabilizace společnosti s přesně definovanými kompetencemi a zodpovědností na jednotlivých pracovních pozicích, druhým významným podnikovým cílem je udržení trendu úspor.

Rozbor prvního podnikového cíle, zda splňuje SMART podmínky je následující: První podmínkou je, zdali má cíl jasnou a specifickou formulaci. Tato podmínka je splněna. Jasnost cíle je tedy vyjádřena vnitřní stabilizací, přesně definovanými kompetencemi a zodpovědností na jednotlivých pracovních pozicích. Z hlediska podmínky měřitelnosti je podnikový cíl správně sestaven. Jestliže si jasně stanovíme úkoly každého pracovního místa a čas potřebný k jejich vykonání, můžeme zjistit celkový nezbytný čas pro splnění všech úkolů. Pro podmínku náročnosti a splnitelnosti je daný cíl vyhovující. Pracovníci jsou, dle průzkumu, silně spjatí s podnikem. Cílem podniku je přesně definovat zodpovědnost na jednotlivých pracovních pozicích. Jestliže jsou pracovníci oddáni podniku, tak zodpovědnost za svěřené činnosti budou plnit svědomitě. Podmínka důležitosti, aby cíl podniku byl propojen s cílem pracovníka, je také splněna, poněvadž k dosažení stabilizace společnosti je zapotřebí spolupráce zaměstnanců s dostatečnou zodpovědností a odpovídajícími kompetencemi. Z hlediska časového vymezení je podmínka cíle splněna, jelikož cíl je zadán na roční časové období.

Druhý cíl podrobený podmínkám SMART je udržení trendu úspor. Cíl je z hlediska konkrétnosti splněn, je dostatečně jasný a specifický. Z hlediska měřitelnosti je tomu také tak, jelikož úspory (např. energie) je možno snadno vyčíslit. Z pohledu dosažitelnosti je rovněž cíl možné splnit. Všichni zaměstnanci ve společnosti jsou obeznámeni s tím, jakým způsobem lze šetřit s energií, materiálem apod. Další podmínkou SMART je důležitost propojení cílů podniku s cíli jedince. Dané kritérium je také splněno, jestliže chce podnik dosáhnout úspor, musí zaměstnance ztotožnit s tímto záměrem, a poté se tedy spojí cíle podniku s cíli jedince. Vyhovující je také roční určená doba pro dosažení cíle, která představuje poslední podmínku SMART a tou je časové vymezení.

Tyto dva hlavní cíle splňují podmínky SMART, a tudíž jsou na základě této analýzy proveditelné a pro podnik optimální. Celkově lze tedy říci, že cíle podniku jsou navrženy optimální způsobem splňujícím podmínky SMART.

4.3 Shrnutí

Z úvodní teorie lze vyzdvihnout, že základem pro správný způsob motivace je poznat lidskou osobnost, potřeby a starosti, abychom mohli po zaměstnancích žádat výkon, který mohou splnit. Jakmile poznáme každého pracovníka, jeho schopnosti a dovednosti, můžeme přejít k dalšímu kroku, což je zadání pracovního úkolu a s tím souvisejícího výkonu. Každý pracovník by měl dobře znát všechny činnosti související s pracovním místem a způsoby jejich výkonu. Z průzkumu a výsledku šetření ve společnosti Vsetínská sportovní s.r.o. lze usuzovat, že tyto oblasti mají vedoucí pracovníci pod kontrolou.

V podniku je, dle zjištěných výsledků, velmi přátelská atmosféra a stmelený kolektiv. Počet žen je nepatrně vyšší a v podniku nejsou zaznamenány žádné nepřátelské konflikty. Zaměstnanci mají důvěru ke svému nadřízenému a jsou ochotní se svěřit, jestliže mají jakýkoliv problém. Většina pracovníků vnímá odměňování a hodnocení jako spravedlivé, což je určitě velkou výhodou pro klidnou pracovní atmosféru. Jestliže se zaměříme na motivaci zaměstnanců finančním ohodnocením, je většina pracovníků tímto způsobem dostatečně motivována, ačkoliv se ve vyhodnocení výsledků objevily také negativní postoje k tomuto tématu. Při možnosti výběru silnějších motivačních nástrojů (větší výběr zaměstnaneckých výhod, veřejná pochvala a uznání, příspěvek na dovolenou, vyšší finanční ohodnocení) bylo muži a většinou žen preferováno vyšší finanční ohodnocení, avšak jedna žena by upřednostnila příspěvek na dovolenou.

Zaměstnanci společnosti pocítují hrdost na podnik, v němž pracují, cítí tedy sounáležitost a oddanost pro práci, kterou vykonávají. Jsou si vědomi toho, že jejich vedoucí podniku zjišťuje jejich potřeby a má zájem o nové návrhy a podněty k práci, což určitě přispívá k vypěstování důvěry mezi vedením a zaměstnanci. Většina pracovníků je pochválena za dobře vykonanou práci. Při možnosti způsobu pochvaly byla nejpříjemnější soukromá pochvala.

Vzhledem k výsledkům z dotazníkového šetření má podnik velmi dobře zvládnutý motivační program pro zaměstnance. Není zapomenuto ani na postihy, které plynou z nesplnění dlouhodobého cíle. Jedná se o snížení nebo úplné odebrání finančního ohodnocení při nesplnění požadovaných podmínek.

V příloze č. 4 je uvedeno grafické znázornění celkového vyhodnocení dotazníkového šetření. V grafu jsou výsledky zobrazeny v procentním vyjádření. Z každé oblasti byla vybrána nejčtetnější odpověď, přepočítána na procento z celku a následně zaznamenána do grafu. Podrobné vyčíslení je uvedeno v příloze č. 3.

4.4 Návrhy a doporučení

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že muži vnímají občasné konflikty na pracovišti více než ženy, proto by vedení podniku mohlo zjistit, ve které oblasti pracovníci vnímají konflikty. Zda-li mezi sebou nebo mezi zaměstnanci a nadřízenými. Bylo by tedy vhodné, kdyby se vedení podniku zaměřilo na tuto problematiku a důkladně ji probralo se svými zaměstnanci, především osobní konzultací.

Pro podnik by mohlo být zajímavé použít motivační systém cafeteria. Systém cafeteria není v současné době velmi rozsáhlý, ale může podniku snížit viditelným způsobem náklady a přitom uspokojit potřeby jeho zaměstnanců, avšak až v delším časovém období. Nevýhodou systému jsou vyšší vstupní náklady na zavedení a administrativu nového systému. Nicméně podaří-li se tento nedostatek systému v podniku zvládnout, zvýší se spokojenost zaměstnanců i zaměstnavatele. Z analýzy minulých let provedené pro společnost vyplynulo, že se společnost nepotýká s málo motivovanými pracovníky ani s fluktuací na pracovišti.

4.4.1 Návrh na zavedení systému cafeteria

Návrh na zavedení systému je pouze orientační a počáteční náklady na zavedení systému nejsou uvedeny, poněvadž propracování systému cafeteria je velmi rozsáhlé a složité téma a není možné jednoduše zjistit tyto údaje.

Každý zaměstnanec by dostával každý měsíc fixních 10 kreditů. Další počet kreditů by závisel na aktivitě, produktivitě a šikovnosti každého pracovníka. Jestliže by vykonali

nějaký mimořádný výkon (např. práce nad rámec svých povinností), mohli by získat další počet kreditů. Dalšími možnostmi pro získání kreditů by bylo splnění požadovaných kritérií. Kritéria pro získání kreditů by mohla být: doba odpracovaná v podniku nebo výsledek hodnocení za určitý časový interval za splněný dlouhodobý cíl. Viz tab. 4.1, 4.2.

Kritéria pro stanovení výše kreditů

Tab. 4.1

Kredity dle doby odpracované v podniku (max. 1 000 osoba/rok)

Odpracované roky	Počet kreditů	Vyjádřeno v %
1–2 roky	400	40 %
3–5 let	600	60 %
5–10 let	700	70 %
10 let a více	1 000	100 %

Zdroj: vlastní

Tab. 4.2

Kredity dle výsledku hodnocení (max. 1 000 osoba/rok)

Splněný cíl	Počet kreditů	Vyjádřeno v %
49 % a méně	0	0
50–80 %	500 – 700	500 – 70
80 % a více	800 – 1 000	80 – 100

Zdroj: vlastní

Tento návrh rozdělení zaměstnaneckých výhod by mohl nabídnout zaměstnancům vyšší motivaci a současně by mohl snížit náklady podniku na benefity. Kredity, které by pracovníci obdrželi, by mohli využít na lázeňské pobyty, permanentky na fitness, vstupy do divadel, ZOO nebo na jiné společenské akce, jako příspěvek na vitamíny v lékárnách nebo dle zájmu jako příspěvek na pobyt na dovolenou. Dále bychom mohli mezi odměny zařadit také zážitky (např. let balónem), které by bylo možné získat částečně za kredity. To znamená, že část nákladů by bylo možné uhradit za získané kredity a zbylou část by si zaměstnanci uhradili

sami. Mezi další odměny by mohly patřit také hmotné odměny, jako jsou potřeby do domácnosti, na zahradu, hračky pro děti nebo poukázky do restaurací. Možnosti odměn by se v průběhu roku měnily a dle zájmu pracovníků by se vybíraly nové. Podnik by tedy mohl ušetřit náklady na nevyužité benefity, které by zaměstnanci nechtěli.

4.5 Zefektivnění motivačního systému

Podnik pořádá dvakrát ročně společnou akci. Pro ještě větší semknutí kolektivu by mohlo být výhodné zavést ještě více společných akcí, jako jsou častější společná posezení, výlety do okolí nebo túry do přírody a podobně. Tento typ nehmotné motivace může ještě více stmelit kolektiv zaměstnanců a zvýšit soudržnost celého podniku. Společné akce by samozřejmě byly dobrovolné a bylo by jen na zaměstnancích, zda by chtěli využít těchto možností.

Podnik by měl svou pozornost také zaměřit na zaměstnance městských lázní, jelikož z výzkumu vyplynulo, že jsou zde zaměstnanci, kteří dostatečně neznají zaměstnanecké výhody, nebo je dokonce nepotřebují. Proto by se mělo vedení podniku pozastavit nad tímto faktem a zvýšit informovanost pracovníků. Informovanost lze zvýšit například nástěnnými tabulemi, na kterých budou zveřejněné možnosti zaměstnaneckých výhod, nebo společné sezení s vedoucím a objasnění všech možností benefitů.

Drobným opatřením pro podnik by také mohlo být více se zaměřit na nehmotné odměny, které jsou důležitou součástí firemní kultury, a tento druh odměn také přispívá k větší oddanosti a spojitosti zaměstnance s podnikem. Může se jednat například o soukromou pochvalu, která byla pro zaměstnance nejpreferovanější možností v dotazníkovém šetření.

Při motivaci zaměstnanců je důležité nezapomínat poznat osobnost každého pracovníka, ztotožnit se s jeho problémy, a to nejen po pracovní stránce, ale také po osobní, a pak na základě těchto poznatků lze po zaměstnancích požadovat návrhy na zlepšení pracovní efektivity a produktivity.

Pro podnik je příznivé vést zaměstnance tak, aby zjistili, co dělají užitečného pro druhé, ale také sami pro sebe. To znamená, aby pracovníci věděli, jaký užitek přinese jejich práce.

5 ZÁVĚR

Dotazníkové šetření, které je hlavní součástí výzkumné práce, přineslo velmi pozitivní výsledky. Zaměstnanci odpovídali na položené otázky většinou pozitivním způsobem. Pracovníci jsou spokojeni v podniku, kde pracují, a dle výsledků lze tedy vyvodit, že systém motivace je nastaven správným způsobem. Podnik má tedy motivační systém zaveden na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jsou spokojeni s péčí zaměstnavatele a jen v ojedinělých případech byl zaznamenán negativní postoj. Město, jako zakladatel společnosti, stanovuje rozpočet, dle kterého se společnost řídí, a dle tohoto rozpočtu je potřeba přizpůsobit velikost zaměstnaneckých výhod tak, aby nebyly finančně náročné.

Podnik poskytuje svým zaměstnancům klasické výhody, jako jsou stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na pracovní oděv apod., viz třetí kapitola. Součástí mzdy je také osobní ohodnocení za splnění cíle, které bývá vyhodnoceno vždy v půlce roku. Zaměstnanci společnosti jsou tedy spokojeni s tímto motivačním programem a dalo by se říci, že tedy není důvod cokoliv měnit.

Ve výsledcích dotazníkového šetření byly nejčtenější pozitivní odpovědi, a proto lze také usuzovat, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni. Navržený způsob vylepšeného motivačního systému by mohl podniku přinést ještě intenzivnější spokojenost a oddanost pracovníku pro firmu. Vylepšením se rozumí zavedení systému cafeteria, který by mohl přinést podniku snížení nákladů na motivační strategii a zvýšení věrnosti svých zaměstnanců. V průběhu celého výzkumu bylo cílem vyhodnotit péči o zaměstnance, analyzovat současný motivační systém a navrhnout opatření k maximální spokojenosti pro celý podnik. Jak již bylo zmíněno, péče o zaměstnance je dostatečná – tento poznatek vyplynul z kladných odpovědí respondentů na položené otázky týkající se této problematiky. Z analýzy vyplývá, že zavedený motivační systém v podniku je vyhovující. Navržená opatření, která by mohla přispět k maximální spokojenosti, by mohla souviset se zavedením nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod systémem cafeteria.

Zpracováním výsledků jsme tedy dospěli k velmi pozitivním poznatkům a závěrům. Společnost je stabilní a efektivně vedená, sounáležitost zaměstnanců k firmě je vysoká, mezilidské vztahy jsou velmi příznivé a pracovní podmínky většinou splňují očekávání zaměstnanců.

Společnost je velice prospěšná pro obyvatele města z hlediska poskytovaných služeb, které jsou na vysoké úrovni, čemuž také přispívá spolupráce mezi vedením a zaměstnanci, mezi útvary a můžeme říci, že interpersonální vztahy jsou taktéž mimořádně dobré. Z vlastní zkušenosti je možno potvrdit spokojenost s poskytovanými službami městských lázní a zimního stadionu. Velmi silnou stránkou společnosti je, že vedení má velký zájem o další rozvoj společnosti ve všech oblastech a snaží se zapojit zaměstnance do úsilí o úspory energie a ekologičnost provozů. Výhodou je také, že pracovníci mají velkou důvěru v ředitelku společnosti a současně je dobrá pracovní disciplína na pracovištích.

Jelikož by mohl být systém cafeteria pro podnik přínosem, bylo by zajímavé se tomuto tématu věnovat v navazující diplomové práci a propracovat detailně tento způsob poskytování zaměstnaneckých výhod.

SEZNAM ZDROJŮ

Odborná literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. London: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
- 4) CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 978-802-4713-007.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 6) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 7) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- 8) MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- 9) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- 10) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 11) SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 12) WELCH, Jack a Suzy WELCH. *Winning*. 1st ed. New York: HarperBusiness Publishers, c2005, 372 s. ISBN 00-607-5394-3.

Internetové zdroje

MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB. [online]. 2013 [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida.html>

VSETÍNSKÁ SPORTOVNÍ. *O nás* [online]. Vsetínská sportovní [14. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.vsetinskasportovni.cz/o-nas/hospodareni.html>

Ostatní zdroje

Interní materiály podniku

Horváthová, P. *Nepublikovaná přednáška v rámci výuky Systémy odměňování v organizacích*. VŠB-TU, EF, Ostrava, pracoviště Valašské Meziříčí, 11. 3. 2013.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků
DPH	daň z přidané hodnoty
max.	maximálně
PO	požární ochrana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TP	technický pracovník
ZP	zákoník práce

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne...9.5.2014.....

.....Hodulová.....

Lucie Hodulová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Vyhodnocení dotazníkového šetření
Příloha č. 3	Celkové zhodnocení dotazníkového šetření - tabulka
Příloha č. 4	Celkové zhodnocení dotazníkového šetření - graf
Příloha č. 5	Organizační struktura společnosti